



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV INFORMATIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF INFORMATICS

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR ROZVOJE FIRMY

ENTREPRENEURIAL INTENTION OF BUSINESS DEVELOPMENT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

ONDŘEJ CABALKA

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

ING. ONDŘEJ ŽIŽLAVSKÝ, PH.D.

BRNO 2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Cabalka Ondřej

Manažerská informatika (6209R021)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Podnikatelský záměr rozvoje firmy

v anglickém jazyce:

Entrepreneurial Intention of Business Development

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR, J. Jak připravit optimální podnikatelský plán. Praha: Europia. 1992. ISBN 80-85424-83-5.

VYKYPĚL, O., KEŘKOVSKÝ, M. Strategické řízení. 5. přeprac. vyd. Brno : Zdeněk Novotný, 2004. 118 s. ISBN 80-7355-013-X.

KORÁB, V.-PETERKA, J.-REŽŇÁKOVÁ, M. Podnikatelský plán. 1.vyd. Brno: Computer Press,a.s., 2007. 216s. ISBN 978-80-251-1605-0.

WUPPERFELD, U. Podnikatelský plán pro úspěšný start. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 159 s. ISBN 80-7261-075-9.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

Ing. Jiří Kříž, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 01.06.2010

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce si klade za cíl zhodnotit současný stav společnosti, nalézt slabá místa a následně navrhnout doporučení k jejich odstranění a budoucímu rozvoji v podnikání.

KLÍČOVÁ SLOVA

Software, Projekt, Společnost, Analýza, Strategie

ABSTRACT

This thesis aims to evaluate a current state of the company, to find vulnerabilities and then propose recommendations for their elimination and the future development of the business..

KEY WORDS

Software, Project, Company, Analysis, Strategy

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

CABALKA, O. *Podnikatelský záměr rozvoje firmy*. Brno : Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 74 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne

podpis

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval Ing. Ondřeji Žižlavskému, Ph. D. za odborné vedení a poskytnutí mnoha užitečných rad a poznatků, bez kterých by tato bakalářská práce jen těžko vznikla.

OBSAH

Úvod.....	11
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE.....	12
1.1 Vymezení problému a stanovení cílů BP	12
1.2 Zaměření BP	13
1.3 Charakteristika analyzovaného podniku	14
1.4 Vize	15
1.5 Mise.....	15
1.6 Současná situace a cíle společnosti	16
1.7 Řízení, marketing a vedení firmy	16
1.8 Organizační schéma společnosti	17
1.9 Personální politika.....	17
1.10 Bezpečnost práce a školení	18
1.11 Strategie firmy.....	18
1.12 Investice	19
1.13 Ekonomické předpoklady.....	19
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	21
2.1 Obecná struktura podnikatelského záměru	21
2.2 Otázka termínu podnikatelský plán.....	22
2.3 Strategie	23
2.3.1 Koncept strategické řízení.....	23
2.4 Strategická analýza.....	24
2.4.1 Analýzu důležitých stakeholders.....	24
2.5 Analýzu obecného okolí podniku.....	24
2.6 Analýza oborového okolí podniku	26
2.6.1 Analýza SWOT	26
2.7 Metody finanční analýzy.....	27
2.8 Právní formy podnikání.....	28
2.8.1 Ohlašovací.....	28
2.8.2 Koncesovanou	29
2.9 Základní pojmy v podnikání	30
2.9.1 Podnikatel.....	30
2.9.2 Podnik	31
2.9.3 Obchodní majetek	31

2.9.4	Neoprávněné podnikání	31
2.9.5	Místo podnikání	31
2.9.6	Obchodní firma	31
2.9.7	Provozovna.....	32
2.10	Personalistika	32
3	ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÁ SITUACE	33
3.1	Analýza prostředí	33
3.1.1	Analýza obecného okolí podniku	33
3.1.2	Analýza oborového okolí podniku	36
3.2	Stakeholders	40
3.3	Analýza SWOT	41
3.4	Finanční analýza.....	41
3.4.1	Rozvaha vertikálního členění.....	41
3.4.2	Rozvaha horizontálního členění	43
3.4.3	Výkaz zisků a ztrát	45
3.4.4	Cash-flow	47
3.4.5	Analýza poměrových ukazatelů	49
3.4.6	Ukazatele aktivity.....	50
3.4.7	Ukazatele zadluženosti.....	52
3.4.8	Analýza rozdílových veličin	52
3.4.9	Analýza likvidity	53
3.4.10	Soustavy poměrových ukazatelů	54
3.4.11	Závěry vyvozené z finanční analýzy	56
3.5	Optimální funkce personálu podle mnou provedeného průzkumu	58
3.6	Závěrečné shrnutí analytické části práce.....	58
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHU ŘEŠENÍ	60
4.1	Technické vybavení	60
4.2	Implementace MIS	63
4.2.1	Systém firmy Kegler Consulting s.r.o.....	63
4.2.2	Systém firmy IPOS – SOFT.....	65
4.2.3	Vhodné řešení.....	68
	Závěr	69
	Seznam literatury	70
	Seznam tabulek	72

Seznam GRAFŮ	73
Seznam příloh	73
Přílohy	74

ÚVOD

V dnešním neustále se rozvíjejícím světě nových moderních technologií a šikovných „vylepšovátek“ si každý člověk těžko dokáže představit den strávený bez počítače spolu s nainstalovaným přehrávačem programů, které jsou jeho nedílnou součástí. Což je důvodem, proč je veškerá činnost podniku vedena, plánována a kontrolována počítačovými systémy. Dobré technologické zázemí už pro firmy není jenom něco, co využívají, ale je jedním z nejdůležitějších prvků každé úspěšné firmy. Dalo by se říci, že bez vysoce sofistikovaného IT prostředí nemůže žádná větší firma v dnešním vysoce konkurenčním prostředí obstát. Firmy jemu věnují podstatně větší pozornost, nežli tomu bylo v blízké minulosti a vynakládají nemalé částky na neustálou modernizaci a vůbec na jejich správu.

Rozvoj výpočetní techniky, informačních systémů a internetu se promítl do firemních řad nesmazatelným písmem. Proto každá firma by měla mít propracovaný IT sektor.

Já jsem si vybral firmu specializující se na stavbu a rekonstrukci mostů SDS EXMOST, spol. s r.o., kde se budu snažit udělat hloubkovou analýzu IT sektoru a navrhnout určité možnosti dobrých investic, aby bylo dosaženo zefektivnění, zjednodušení a zpřehlednění práce jako takové. Samozřejmě je nezbytné zjistit, jak si firma stojí po ekonomické stránce, aby byl můj návrh rozvoje akceptovatelný. Po mé první konzultaci s ředitelem firmy jsem nabyl dojmu, že mi dveře k podobným krokům budou otevřené a může nastat spolupráce prospěšná pro obě strany.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

1.1 Vymezení problému a stanovení cílů BP

Cílem mé diplomové práce je analýza společnosti SDS EXMOST, s. r. o. zabývající se především stavbou mostů a realizací staveb podobného charakteru, navrhnoutí zlepšení v oblasti IT, aby dobře fungující firma mohla automaticky monitorovat činnosti spojené s výstavbou daného projektu a mohla své síly zaměřit na například rozšíření svého pole působnosti v jiné zemi nebo na uspokojování přání nových zákazníků.

Teoretická část obsahuje analytické metody a informace obsažené v odborné literatuře nebo internetu ke zjištění stavu firmy. Na začátku osvětlím základní pojmy týkající se podnikatelského plánu či záměru společnosti. Zastavím se u otázky, co je vlastně strategie firmy. Na zjištění stavu firmy použiji finanční analýzu, která bude obsahovat rozvahu vertikálního členění, rozvahu horizontálního členění, výkaz zisků a ztrát, analýzu poměrových ukazatelů, cash-flow, ukazatele rentability nákladů a tržeb, ukazatele aktivity, zadluženosti a likvidity. Také provedu kritickou analýzu, tedy analýzu její vnitřního a vnějšího prostředí. Jedna z dalších analýz, kterou použiju v následující části, je analýza důležitých stakeholders. Následně popíšu, co by měla obsahovat SWOT analýza. V neposlední řadě se podívám na strukturu a personalistiku firmy.

Druhá část bude věnována analýze společnosti SDS EXMOST, s. r. o. V první řadě analýze firmy jako celku, tedy historii firmy, organizační strukturu, postavení na trhu apod. V dalším bodě budu analyzovat její trhy, vnitřní a vnější prostředí, které firmy ovlivňuje. Pomocí analýzy SWOT identifikuji faktory a skutečnosti, které pro objekt analýzy představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí. Dále provedu shrnutí nejdůležitějších změn a provedu krátký pohled na zdroje a informace pro finanční analýzu. Půjde o analýzu položek rozvahy, VZZ a Cash Flow atd, které budu následně také vyhodnocovat pomocí finančních ukazatelů.

V poslední části, která je částí praktickou, budou navržena opatření na základě zjištěných skutečností z analýzy finanční i kritické tak, aby vedla ke zlepšení finanční situace a tím i finanční stability a také ke zlepšení celkové výkonnosti společnosti. Ale bude důležité zjistit stav současné počítačové vybavenosti, její struktury a popřípadě možnosti rozšíření. A to zejména z důvodu, aby byly jasné současné možnosti implementace nových pomocníků v každodenní náročné činnosti.

1.2 Zaměření BP

Celá bakalářská práce se ponese v duchu výpočetní techniky a softwarových programů

Jak říká Philip Kotler: *„Naštěstí je růst informačních potřeb saturován impozantním potenciálem nových informačních technologií: počítačů, kabelové televize, kopírovacích zařízení, faxů, magnetofonů, videorekordérů, CD-ROM, a internetu. Řada firem má k dispozici marketingové informační systémy, které poskytují manažerům rychle a spolehlivě podrobné informace o zákaznických přáních, preferencích a kupním chování. Společnost Coca-Cola například ví, že průměrný spotřebitel si dává do sklenky 3,2 kostky ledu a ročně vidí 69 jejich reklam a že nejvhodnější teplota plechovek Coca-Coly v prodejních automatech je 1,6°C. Firma Kimberly-Clark, která vyrábí papírové kapesníčky Kleenex, zjistila, že průměrný člověk „troubí na nos“ 256 krát ročně. Společnost Hoover, která vyrábí příslušenství pro vysavače, zjistila, že průměrná domácnost používá vysavač každý týden 35 minut, ročně vysaje 8 liber prachu (3,62 kg) a spotřebuje 6 papírových sáčků. Marketéři také potřebují stále více informací o chování zákazníků v jiných zemích. Je známé, že největší spotřeba čokolády připadající na jednoho obyvatele je ve Švýcarsku, největší relativní spotřeba sýrů v Řecku, čaje v Irsku a cigaret v Rakousku.*

Mnoho z nich nemá oddělení marketingového výzkumu. Některé firmy provádějí pouze rutinní předpovědi a prodejní analýzy a zpracovávají příležitostné přehledy. Přitom manažeři neustále žehrají na to, že nemají dostatek informací pro spolehlivé rozhodování, že jsou zaplavovány velkým množstvím nadbytečných informací, že důležité informace dostávají příliš pozdě, a navíc bývají málo spolehlivé. V současné

době však informace mají důležitou roli a mohou poskytnout firmám důležité konkurenční výhody. Díky nim může firma spolehlivě identifikovat potřeby a přání zákazníků, vytvářet lepší nabídky a efektivně implementovat marketingové plány.“¹

1.3 Charakteristika analyzovaného podniku

Společnost SDS EXMOST spol. s r.o. vznikla v lednu r. 1994 (v té době ještě pod názvem DOSTA EXMOST spol. s r.o.). Vlastníkem společnosti je od roku 1997 Ing. Pavel Jankůj, který je současně ředitelem a jednatelem společnosti.

Základní kapitál v hodnotě 3 100 000 Kč je splacen ve výši 100%.

V roce 2002 i 2003 společnost dosáhla obratu přes 300 mil. Kč. V roce 2004 měla společnost obrat 260 mil. Kč. V tomto roce společnost získala významné zakázky, které byly dokončeny v roce 2005 a dalších letech. Obrat v roce 2005 činil 550 mil. Kč. V letech 2006 a 2007 činil obrat v dopravních stavbách cca 500 mil. Kč. V roce 2008 obrat přesáhl hranici 550 mil. Kč.

Nabídka prováděných činností firmy

- Výstavba, výroba, montáž, opravy, rekonstrukce, zesilování a demontáže mostů všech typů
- Provádění povrchové ochrany těžko dostupných míst
- Provádění lešenářských prací
- Poradenské služby a supervizorská činnost při náročných stavbách mostů

¹ KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera*. Praha: Management Press, 2006. 258 s. ISBN 80-7261-010-4

- Projektování mostů
- Komplexní příprava investičních akcí v dopravním stavitelství
- Vývoj nových technologií montáží ve spolupráci s předními odborníky z celé ČR, ale i zahraničí
- Pozemní stavitelství včetně zajištění projekčních a inženýrských činností
- Provádění inženýrských a vodohospodářských staveb
- Provádění ekologických staveb
- Likvidace ekologických zátěží
- Provádění dopravních značení

1.4 Vize

Společnost se chce zaměřit na nabídku a získávání zakázek na domácím trhu. U dálničních rekonstrukcí mostů se chce zaměřit na nabídku variantních řešení, a to zejména spřažených a ocelových mostů. Dále se společnost chce prosadit u velkých liniových dálničních staveb, a to přinejmenším v roli subdodavatele. Společnost rovněž chce spolupracovat se statutárními městy s cílem provádět komplexní infrastrukturu průmyslových zón nebo parků pro potřeby zahraničních investorů.

1.5 Mise

Chceme být lepší než odpovídající konkurenti a získávat co nejvíce nových příležitostí na trhu, čímž zanecháme jasnou stopu v podobě kvalitních, hezky vyhlížejících a společností přínosných staveb, ať už mostových nebo jiných.

1.6 Současná situace a cíle společnosti

Společnost během svého šestnáctiletého působení postupně přešla na stavební výrobu v mostní oblasti, vlastním vývojem modernizuje příhradové mostní konstrukce, které jsou v zásobách SMR ČR. Výsledky vývoje a následná postupná realizace (např. mostovkou ocelové přímo pojízdné panely) je jedním z klíčových podnikatelských záměrů společnosti, neboť vzhledem k velkému množství mostních zásob v úložištích SMR je tato náplň velmi lukrativní. První vyrobené díly byly již dodány pro SSHR ČR (Správa státních hmotných rezerv). Dalším podnikatelským záměrem je vstoupit na domácí trh s přímo pojízdny izolacemi, jak ocelové, tak na betonové povrchy, neboť doposud je v této oblasti na tuzemském trhu velmi malá konkurence. Již byly navázány první kontakty s potencionálním zahraničním partnerem z Velké Británie, firmou BIMARK. Posledním prioritním podnikatelským záměrem je prosadit se jak na domácím, tak zahraničním trhu ve stavbách všech typů mostních staveb s důrazem na mosty ocelové a ocelobetonové, neboť zde je doposud nejmenší konkurence na domácím, ale i světovém trhu. Dále se společnost soustřeďuje na provádění komplexních dodávek objektů. Toto se daří realizovat na stavbě R6 Praha-Pavlov a dále na obchvatu Železná Ruda – Špičák. Rovněž společnost rozšiřuje vlastní výkony v oblasti elektroúdržby a dopravně – inženýrských opatření. V oblasti dopravní signalizace si společnost některé prvky vyrábí ve vlastní režii.

1.7 Řízení, marketing a vedení firmy

Veškerou obchodní politiku řeší ve společnosti jednatel a zároveň ředitel společnosti, který rovněž zpracovává marketingové studie a informace o konkurenci, které se dále analyzují a vyhodnocují. Nedílnou součástí marketingové strategie je i soustavné udržování kontaktů se zástupci státních investorů a vrcholnými představiteli velkých firem.

V oblasti získávání zakázek ve výjimečných případech společnost spolupracuje s poradci za dohodnutou provizi dle výše zakázky.

Společnost se zaměřuje na státní investory, kteří zabezpečují celkový objem, který se pohybuje nad 50% z ročního obrátu. Prodej specializovaných mostových dílů je prováděn přímo, neboť v této oblasti je společnost napojena na všechny potencionální zadavatele.

Společnost poskytuje servisní služby rovněž vlastní kapacitou a rovněž provádí i poradenskou a diagnostickou činnost v problematice příhradových, ocelových konstrukcí. V současné době společnost vyvíjí činnost výhradně na domácím trhu.

1.8 Organizační schéma společnosti

Organizační struktura společnosti je uvedena viz. příloha 1 na konci práce. Společnost částečně pracuje v systému výpočetní techniky a ne každé pracoviště je optimálně vzájemně propojeno v rozsahu stanoveném vnitřním řádem společnosti. Každým rokem se vynakládá vysoké úsilí modernizovat a aktualizovat zastaralé systémy. Společnost se schází na operačních poradách pravidelně každých 14 dnů za účasti vedení společnosti a pozvaných výrobních zaměstnanců, kteří dokladují průběh konkrétních akcí.

K dnešnímu dni má společnost cca 155 stálých zaměstnanců, 11 externích zaměstnanců a cca 60 pracovníků na dobu v rozsahu stanoveném zákonnou normou (dohody o provedení práce).

1.9 Personální politika

Společnost je velmi mladá, věkový průměr společnosti se pohybuje kolem 35 let. Řídící management je tvořen z 95% vysokoškolsky vzdělanými lidmi v oboru stavebním se specializací na mosty, ekonomickým zaměřením a dopravním zaměřením.

Každý se zaměstnanců má dvousložkový plat, který je tvořen základní mzdovou a motivační složkou, která může dosahovat až 120% základní částky. Společnost rovněž nejlepším pracovníkům poskytuje krátkodobé půjčky max. do výše 100 tis. Kč. Dále dle ekonomického výsledku za kalendářní rok jsou rovněž poskytovány finanční bonusy.

1.10 Bezpečnost práce a školení

Bezpečnost práce je zajišťována pravidelným nákupem ochranných pomůcek a periodickým školením bezpečnosti práce, rovněž před každým započatím stavby jsou dělníci poučeni o dodržování zásad bezpečnosti práce a ekologii stavbyvedoucím. V roce 2006 byl zaveden systém managementu BOZP dle OHSAS 18001. V rámci plnění podmínek bezpečnosti spolupráce se společností nezávislý koordinátor bezpečnosti, který rovněž organizuje i pravidelné školení a kontroly dodržování bezpečnosti práce na stavbách i mimo ně.

1.11 Strategie firmy

Strategie firmy je taková, že se veškeré prostředky vynakládají na dobudování technického zázemí a jelikož činnost společnosti je v mnoha směrech velmi specializovaná, dává vedení přednost nákupu specializovaných výrobků, a to zejména zasouvacích zařízení, hydraulických zvedacích systémů, podpěrných zařízení a příhradových mostních konstrukcí. V této oblasti je společnost v rámci České republiky nejlépe vybavena. Mimo spousty montážních prostředků vlastní 1200 bm mostních konstrukcí, vlastní velmi žádané zaplavovací zařízení SMS a víceúčelové podpěrné systémy MMT 100, MS – 60, PIŽMO, SMS – P atd. Ve všech těchto specializovaných oblastech kromě práce společnost zadavatelům poskytuje i pronájem těchto zařízení, neboť řadu těchto systémů vlastní a obsluhuje jako vůbec jediná společnost v České republice.

Všechny výše popsané mostní a specializované činnosti se řídí režimem kontroly jakosti ISO 9001 a 14001 a v krátké době přejde společnost i přechodný režim v oblasti montáží potřebný k získání Velkého průkazu způsobilosti k montáži ocelových konstrukcí.

Dále se chce společnost postupně dovybavit nákupem těžkých strojů pro zemní práce tak, aby závislost na cizích zdrojích byla co nejmenší. Dále se provádí nákupy vibračních desek, vibračních latí a elektrocentrál, staveništních kontejnerů a staveništních buněk pro komplexní zajištění dopravních staveb.

1.12 Investice

Od ledna roku 2002 společnost vlastní nemovitost – halu o výměře 2.971 m² a pozemku o výměře 380 m² v obci Hodějice, kterou využívá pro skladové účely.

V roce 2005 společnost zakoupila pozemek o výměře 10.055 m² v katastrálním území Jinačovice.

Původní záměr byla výstavba vlastní administrativní části společnosti a technologické a výrobní dílny. Tento záměr by přehodnocen a nové sídlo společnosti bylo vyřešeno koupí nemovitosti, která se nachází v katastrálním území Veveří, na Údolní ulici 66.

Koupě této nemovitosti byla financována z části vlastními zdroji a z části kryta investičním úvěrem ve výši 8.000.000 Kč. Pořizovací cena nemovitosti je včetně pozemku 11.446.000 Kč. Jedná se o vilu z roku 1907, kde byla nutná celá generální oprava (střecha, voda, izolace, topení, zpevnění stropů atd.) v rozsahu cca 15.000.000 Kč.

Tyto práce byly hrazeny vlastními zdroji. Rekonstrukce byla ukončena v červenci 2007, kdy proběhlo i stěhování firmy do nových prostor z původního sídla na Lupové ulici. Nemovitost je využívána jako administrativní budova pro vlastní účely.

Pozemky, které tato společnost vlastní, budou pak využity na řešení skladových prostor a technologického a výrobní dílny.

1.13 Ekonomické předpoklady

Předpokládaný obrátový růst s výhledem do roku 2011 je cca s meziročním nárůstem o 10 – 20% předešlého obrátu. Společnost se díky získaným zkušenostem z realizované náročné sanační práce při rekonstrukci mostu v Uherském Ostrohu, zaměří na získání zakázek velkých mostů, kde hrají sanační práce rozhodující význam.

Společnost se rovněž zaměřuje na získávání zakázek v domácím teritoriu, tj. v působnosti Brněnských komunikací, Ředitelství silnic a dálnic, závod Brno a Správy a

údržby silnic Jihomoravského kraje. Díky získání velmi významné zakázky v oblasti budování rychlostní komunikace R6 se naše společnost díky referencím může zúčastňovat těch největších zakázek a budování dálniční sítě České republiky. Společnost během necelých tří let zvládla kompletní výstavbu novostaveb včetně celkového zajištění v oblasti koordinace a dokladování celého procesu.

Společnost rovněž spolupracuje se statutárními městy s cílem provádět komplexní infrastruktury průmyslových zón nebo parků pro potřeby zahraničních investorů.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Obecná struktura podnikatelského záměru

Dobře zpracovaný podrobný podnikatelský záměr má tyto části:

- **exekutivní sumář** – stručný popis podnikatelského záměru, cílové skupiny zákazníků na trhu, strategie a její implementace, zhodnocení manažerských a jiných dovedností, existující a potřebné finanční prostředky
- **popis byznysu** – charakteristika odvětví podnikání v makroekonomickém prostředí, charakteristika oboru a jeho specifik, důvody pro podnikání
- **marketing** – výzkum trhu a analýza dat (potenciální zákazníci, velikost celkového trhu pro daný produkt či službu, velikost tržního podílu), analýza konkurence (kdo jsou vaši konkurenti, jejich silné a slabé stránky, charakteristika současných a budoucích dodavatelů a jejich zdrojů), marketingový plán (SWOT analýza, formulace výchozí strategie)
- **místo podnikání** – zmapování místa podnikání, vzdálenost dodavatelů, situace na trhu práce z hlediska potřeby pracovníků
- **finanční plán** – tržby (a jejich vývoj ve dvou letech), počáteční provozní prostředky, výdaje, cash flow, předběžný výkaz výnosů a nákladů, propočet základních poměrových ukazatelů, výpočet bodu zvratu (stanovení výše tržeb, od které dochází k vytváření zisku), plán financování
- **management** – klíčoví pracovníci, předpokládaná potřeba zaměstnanců, hrubý propočet mzdových prostředků, organizační struktura a postavení jednotlivých lidí v ní

- **kritická místa** – potenciální riziko nepříznivého vývoje na trhu dodavatelů, vliv konkurence, náklady vstupu na trhy EU, základní způsoby práce s jednotlivými druhy podnikatelských rizik
- **hlavní projekty podporující podnikatelský záměr** – žádosti o dotace, stav a plán vývoje nových produktů, plán změny
- **vlivy sociální odpovědnosti na firmu** – životní prostředí (kontrola znečišťování, obaly, recyklace, likvidace odpadů), energie (opatření k úspoře energií, alternativní zdroje energie), produkt (bezpečnost produktu a požadované normy), péče o pracovníky (základní sociální benefity pro zaměstnance), zapojení firmy do sociálních projektů lokální komunity (sponzoring lokálních sportovních týmů, dary vzdělávacím a kulturním institucím, účast na projektech ochrany ŽP) ²

2.2 Otázka termínu podnikatelský plán

Kvalitní podnikatelský plán je základem každého dlouhodobě úspěšného podnikání a jako takový představuje zdaleka nejúčinnější způsob snižování podnikatelského rizika. Úspěšný nezávislý profesionál proto zahajuje své počínání dobrým nápadem a jeho následovným rozvíjením.

Podnikatelský plán je vlastně správnou odpovědí na drtivou většinu začátečnických dotazů: Kde mám vzít nápad? Kolik budu do začátku potřebovat peněz? Uživím se při stávajících cenách a prosadím se v takové konkurenci? Čím začít? Mám si brát nějaké zaměstnance a tak dále. Mnohem lepší, než takto tápat, je nejdřív trochu přemýšlet.

Ve své základní podstatě je podnikatelský plán jakýsi ideál, utopie či vize, kterou podnikatel sní o svém podnikání a málokdy ji tak bezezbytku naplní – spíše

² *Podnikatel* [online]. 2010. 2007 [cit. 2010-05-20]. Právní formy podnikání. Dostupné z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/rozjezd/zacinajici-podnikatel/pravni-formy-podnikani/>>. ISSN 1802-8012.

neustále usiluje o její dosahování. V praktické rovině je pak tento záměr chápán jako dlouhodobá **strategie**, ze které vycházíme a s níž by mělo být celé naše podnikání v naprostém souladu. Intuitivní rozhodování má pochopitelně také velký význam, nicméně v obdobích nadměrné pracovní zátěže a únavy může být podnikatelský plán jedinou ochranou před špatným rozhodováním, zlovolným nátlakem jiných osob apod.³

2.3 Strategie

Znamená (původ v řečtině) umění velitele, válečné umění. V obecném smyslu chápeme, jako určitou posloupnost kroků a činností, které směřují k dosažení vytyčených cílů.⁴ Strategie vyjadřují základní představy o tom, jakými cestami budou vytyčené strategické cíle naplňovány.⁵

či

Pojem „strategie“ lze obecně vystopovat v oblasti vojenství dokonce několik století před naším letopočtem. V oblasti managementu se však začalo se strategií počítat zhruba od 50. let 20. století. Tento pozdní začátek byl dán zřejmě tím, že metody řízení, které vznikly v 19. století, byly často pokládány za soukromé záležitosti podnikatelů a zároveň i tehdejší mikroekonomické teorie nezahrnovaly ideje strategie.⁶

2.3.1 Koncept strategické řízení

Strategické řízení je procesem tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají zásadní význam ve vývoji řízeného objektu a jejichž uskutečněním získává řídicí subjekt komparativní efekt.

³ VLACH, Robert . *Na volné noze* [online]. 2010. 2005 [cit. 2010-05-20]. Podnikatelský záměr. Dostupné z WWW: <<http://navolnenoze.cz/blog/podnikatelsky-zamer/>>.

⁴ SÝKOROVÁ, L. a kol.. *Strategický marketing*. 1. vyd. Brno: Ing. Zdeněk Novotný CSc., 2004. 70 s. ISBN 80-7355-017-2.

⁵ KEŘKOVSKÝ, M., DRDLA, M.: *Strategické řízení firemních informací*, Praha 2003, s. 5. ISBN 80-7179-730-8.

⁶ KOUKAL, Jiří. *Jirikoukla.com* [online]. 2010. 2004. [cit. 2010-01-27]. Strategie. Dostupný z WWW: <<http://www.jirikoukal.com/strategicke-rizeni/page6.html>>.

Strategické řízení se uskutečňuje prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií, které mohou mít formu záměru určující vývoj ekonomického subjektu a jeho věcnou stránku, nebo formu metod, nástrojů a opatření, prostřednictvím kterých jsou prosazovány strategie věcné.⁷

Strategické řízení, uskutečňované top-managementem, případně i vlastníky firmy, zahrnuje aktivity, zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíly a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje. Strategické řízení lze charakterizovat jako mix základních manažerských činností – plánování, organizování, vedení a kontroly.⁸

2.4 Strategická analýza

Lze ji formulovat jako proces shromáždění a vyhodnocení relevantních fakt a informací, potřebných pro formulaci strategií. Strategická analýza by měla zahrnovat:⁹

2.4.1 Analýzu důležitých stakeholders

Analýza by měla být zaměřena zejména na očekávání ve vztahu k výrobě zákazníků, dodavatelů a pracovníků.¹⁰ Navrhovat budou následující důležité stakeholders: vlastníků, zaměstnanců, zákazníků, konkurentů, obchodní partneři, vláda, média, apod.¹¹

2.5 Analýzu obecného okolí podniku

Firma, která chce vypracovat marketingovou strategii, musí analyzovat prostředí, v němž podniká. Musí tedy sledovat rozhodující síly makroprostředí

⁷ JONÁŠ, Radek. *Strateg* [online]. 2010. 2007 [cit. 2010-05-20]. Strategie řízení. Dostupný z WWW:<<http://www.strateg.cz/>>.

⁸ VYKYPĚL, O. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Brno : VUT, 1992. 6 s. ISBN 80-7179-578-1.

⁹ tamtéž, s. 162

¹⁰ tamtéž, s. 158

¹¹ tamtéž, s. 71

(demograficko-ekonomické, technologické, politicko-právní a sociálně-kulturní), které ovlivňují její obchody. Musí též sledovat významné účastníky mikroprostředí (zákazníky, konkurenty, distribuční sítě, dodavatele), kteří ovlivňují její schopnost vytvářet na trhu zisk. Znalost prostředí umožňuje odhadovat příležitosti, které se nabízejí a mohli by firmě poskytnout výhody oproti konkurenci.

Marketingové příležitosti firmy by měly být tříděny podle své přitažlivosti a pravděpodobnosti úspěchu, kterou lze očekávat u každé příležitosti firmy. Pravděpodobnost úspěchu bude záviset na obchodní síle firmy a na tom, zda bude příležitost vyhovovat klíčovým požadavkům na úspěch. Nejúspěšnější se pak stane firma, která dokáže nejlépe uspokojovat zákazníka po dlouhou dobu. Některé vývojové trendy v prostředí představují nepříjemné možnosti ohrožení. Ohrožení firmy je výzva vzniklá na základě nepříznivého vývojového trendu, která by mohla vést, v případě absence účelných marketingových aktivit, k poškození firmy.

Jedním z hlavních cílů zkoumání prostředí je rozpoznat nové příležitosti. Marketingová příležitost firmy je představována přitažlivou oblastí, v níž firma, pomocí marketingových činností, získá konkurenční výhody.¹²

Obecné okolí podniku budu analyzovat pomocí SLEPT analýzy:

- **Společensko-sociální faktory**
- **Ekonomické faktory**
- **Hospodářsko-politické faktory**
- **Geografické faktory**
- **Technologické faktory**

¹² *IReferáty.cz*. [online]. 2001. 2006 [cit. 2010-05-20]. Analýza konkurence. Dostupné z WWW: <<http://ireferaty.lidovky.cz/336/3016/Analiza-konkurence-marketingova-informace>>.

2.6 Analýza oborového okolí podniku

Velmi užitečným nástrojem analýzy oborového okolí podniku je Porterův pěti-faktorový model konkurenčního prostředí. Model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působící v určitém odvětví (reps. na určitém trhu) je především určována působením pěti základních činitelů.

- **vyjednávací síla zákazníků** - vyčlenění skupiny zákazníků, pro které se budou produkty realizovat (bargaining power of buyers).
- **vyjednávací síla dodavatelů** - analýza nejdůležitějších dodavatelů, zaměření se na vhodnost uzavření smluv s předběžným ujednáním slev za množství odebraného zboží (bargaining powers of suppliers).
- **hrozba vstupu nových konkurentů** - využití nárůstu malých stavebních firem, parazitujících na politické nestabilitě ve svůj prospěch ve formě kooperace (threat of entry).
- **hrozba substitutů** - eliminace významného konkurenčního faktoru (threat of substitutes).
- **rivalitou firem působících na daném trhu** - jedná se o nové, a v budoucnu velice lukrativní odvětví (competitive rivalry within industry).¹³

2.6.1 Analýza SWOT

Podstatou této analýzy SWOT je, že identifikujeme faktory a skutečnosti, které pro objekt analýzy představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí.

¹³ VYKYPĚL, O. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Brno : VUT, 1992. 46 s. ISBN 80-7179-578-1.

SWOT analýza, tj. analýza Strengths (silných stránek, resp. specifických předností), Weaknesses (slabých stránek), Opportunities (příležitostí) a Threats (hrozeb) firmy, resp. obchodní jednotky.

SWOT analýzu sestavím za každou z výše uvedených analýz z těchto dílčích SWOT analýz následně vytvoříme jednu souhrnnou SWOT.

2.7 Metody finanční analýzy

Pro posouzení hospodaření společnosti se používá řada postupů a to:

- vertikální a horizontální analýza účetních výkazů, jako analýza absolutních dat
- paralelní soustava poměrových ukazatelů, ve které jsou vedle sebe řazeny ukazatele rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti a kapitálového trhu
- rozklad poměrových ukazatelů ROA a ROE
- analýza pracovního kapitálu, který je dán rozdílem oběžných aktiv a krátkodobých závazků a jehož řízení je třeba také věnovat pozornost
- bilanční pravidla, na základě nichž lze velmi rychle, ale také velmi obecně posoudit dosažení dlouhodobé finanční rovnováhy a stability:
- zlaté bilanční pravidlo financování
- pravidlo vyrovnání rizika
- pari pravidlo
- poměrové pravidlo
- ekonomický normál, který je specifickým příkladem hodnocení v čase a který využívá indexy růstu veličin v závislosti na typu ekonomického normálu

- Altmanův model důvěryhodnosti (zdraví společnosti)

2.8 Právní formy podnikání

Právní forma podnikání specifikuje formu podnikání, pod kterou podnikatel vystupuje. Jednotlivé typy právních forem podnikání upravuje obchodní zákoník (obchodní společnosti a družstva). Živnostenský zákoník se pak zaměřuje na podnikatelské subjekty provozující svou činnost na základě živnostenského oprávnění.

V ČR mohou lidé podnikat dvěma způsoby – jako **fyzická osoba** nebo jako **právnícká osoba**. Typy právních forem podnikání upravuje obchodní zákoník v druhé části (obchodní společnosti a družstva) - (Zákon č. 513/1991 Sb.) a živnostenský zákon (Zákon č. 455/1991 Sb.) se pak zaměřuje na podnikatelské subjekty provozující svou činnost na základě živnostenského oprávnění.

Každá právní forma podnikání má svá specifika. Co je výhodou u jedné, je nevýhodou u druhé a naopak. Proto si potenciální podnikatel musí rozmyslet, která z právních forem je pro jeho podnikání ta nejlepší s ohledem na různá kritéria. Také každý obor činnosti má svá specifika, každý člověk má jiné představy o svém podnikání, o budoucnosti a dalším směřování své firmy apod.

Fyzická osoba může na základě živnostenského oprávnění, které prokazuje výpisem ze živnostenského rejstříku, provozovat živnost:

2.8.1 Ohlašovací

Většinu živností, při splnění stanovených podmínek, lze provozovat na základě ohlášení živnostenskému úřadu a zaplacení správního poplatku. Živnost pak vzniká dnem ohlášení (tzn., že živnost se může provozovat ihned po ohlášení, i když podnikatel nemá ještě „v ruce“ živnostenské oprávnění). Dále se dělí na:

- **řemeslné** – uvedené v příloze 1 živnostenského zákona (od 1. 7. 2008 dochází ke snížení počtu, některé obory jsou přesunuty do živnosti volné)

- **vázané** – nutné prokázání odborné způsobilosti, která je upravena zvláštními právními předpisy uvedenými v příloze 2 živnostenského zákona (od 1. 7. 2008 dochází ke snížení počtu, některé obory jsou přesunuty do živnosti volné)
- **volná živnost** – nevyžaduje prokazování odborné ani jiné způsobilosti (musí být splněny pouze všeobecné podmínky provozování živnosti, od 1. 7. 2008 všechny živnosti volné sloučeny do jediné)

2.8.2 Koncesovanou

U nich musí prokázat odborná způsobilost, která je upravena zvláštními právními předpisy v příloze 3 živnostenského zákona a živnostenským oprávněním pro výkon těchto živností je tzv. koncese (od 1. 7. 2008 dochází ke snížení počtu, některé obory jsou přesunuty do živnosti volné).

Právnícká osoba, coby uměle vytvořený subjekt zapsaný do obchodního rejstříku, podniká na území ČR jedním z následujících způsobů:

- **společnost s ručením omezeným** (zkratka s.r.o. nebo spol. s r.o.) – společnost, která může být založena i jen 1 společníkem (maximálně 50). Podmínkou je vložit do společnosti vklad ve výši stanovené zákonem. Společníci pak ručí za závazky společnosti pouze do výše nesplacených vkladů (v případě splacení již neručí).
- **akciová společnost** (zkratka a.s. nebo akc. spol.) – společnost, kterou může založit 1 právnická osoba nebo 2 či více fyzických osob. Nutností je základní kapitál, který je tvořen souhrnem jmenovitých hodnot akcií. Výše upsaných akcií je stanovena zákonem.
- **veřejná obchodní společnost** (zkratka v.o.s. nebo veř. obch. spol.) – společnost, ve které alespoň 2 osoby (fyzické nebo právnické) podnikají pod společnou firmou a ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně veškerým svým majetkem.

- **komanditní společnost** (zkratka k.s. nebo kom. spol.) – společnost, ve které 1 nebo více společníků ručí za závazky společnosti veškerým svým majetkem (tzv. komplementář) a 1 nebo více společníků ručí za závazky společnosti do výše svého nesplaceného vkladu (tzv. komandista). Tato právní forma podnikání se hodí např. pro kapitálově slabého podnikatele se zajímavým podnikatelským záměrem a investora, který hledá vhodné příležitosti.
- **družstvo** - společenství neuzavřeného počtu osob založené za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních anebo jiných potřeb svých členů.

2.9 Základní pojmy v podnikání

Podnikáním se rozumí soustavná činnost (ne tedy příležitostná činnost) prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

2.9.1 Podnikatel

Podnikatelem je dle obchodního zákoníku:

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

2.9.2 Podnik

Podnikem se rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží nebo má sloužit k provozování podniku.

2.9.3 Obchodní majetek

Obchodním majetkem fyzické osoby je majetek (věci, pohledávky a jiná práva a penězi ocenitelné jiné hodnoty), který patří podnikateli a slouží nebo je určen k podnikání.

Obchodním majetkem právnické osoby je její veškerý majetek.

2.9.4 Neoprávněné podnikání

Neoprávněné podnikání provozuje osoba, když uskutečňuje činnost (která vyžaduje ohlášení nebo povolení) bez ohlášení nebo povolení.

2.9.5 Místo podnikání

Místem podnikání fyzické osoby je adresa zapsaná jako místo podnikání v obchodním rejstříku nebo v jiné evidenci.

2.9.6 Obchodní firma

Obchodní firma je název, pod kterým je podnikatel zapsán v obchodním rejstříku. Tento pojem se tedy nevztahuje na fyzické osoby, které v obchodním rejstříku nejsou zapsány. Firmou fyzické osoby musí být vždy její jméno a příjmení.

2.9.7 Provozovna

Provozovnou se rozumí prostor, v němž je uskutečňována určitá podnikatelská činnost. Musí být označen obchodní firmou nebo jménem a příjmením anebo názvem podnikatele, k níž může být připojen název provozovny nebo jiné rozlišující označení.¹⁴

2.10 Personalistika

Personální management je důležitou součástí práce každé organizace, veřejné či soukromé. Na kvalitě zaměstnanců totiž značnou měrou závisí její úspěšnost a atraktivnost. Pro veřejné organizace je správný výběr lidí a následná práce s nimi důležitá zejména z důvodu plnění nároků veřejnosti na efektivní poskytování služeb a jejich kvalitu. Úkolem veřejných personalistů je rovněž snaha prostřednictvím "výchovy" svých zaměstnanců zlepšit obraz veřejných organizací v očích občanů, neboť jsou to právě zaměstnanci, kteří s nimi přicházejí nejčastěji do styku.¹⁵

¹⁴ *Podnikatel* [online]. 2010. 2007 [cit. 2010-05-20]. Právní formy podnikání. Dostupné z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/rozjezd/zacinajici-podnikatel/pravni-formy-podnikani/>>. ISSN 1802-8012.

¹⁵ *Deník veřejné správy* [online]. 2010. 2009 [cit. 2010-05-20]. Veřejný personální management. Dostupné z WWW: <<http://denik.obce.cz/go/clanek.asp?id=6155884/>>.

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÁ SITUACE

3.1 Analýza prostředí

3.1.1 Analýza obecného okolí podniku

Pro analýzu okolí firmy SDS EXMOST spol s r.o. jsem zvolil následující postup. Nejdříve jsem provedl analýzu okolí podniku v členění na socioekonomický, technologický a vládní sektor.

Ekonomické faktory

V současné době se ekonomika ČR nachází ve spodní fázi hospodářského cyklu. V budoucích obdobích lze očekávat pomalý růst ekonomiky, na jaký jsme si zvykli v několika letech minulých.

Politická situace není příliš jistá. Podle současného výsledku voleb lze očekávat sestavení vlády z pravicových stran.

Posun politického vývoje směrem vpravo přinese vyšší míru daňového zatížení firem.

V oblasti monetární politiky lze očekávat spíše nárůst úrokových sazeb, zcela jistě ne pokles v nejbližších obdobích.

Pro společnost SDS EXMOST spol. s r.o., tuzemský podnik bez jediné zakázky za hranicemi České republiky, není tak důležitý kurz Kč vůči zahraničním měnám, jako kdyby byla exportní. Kč vůči EUR v poslední době oslabuje a navíc v důsledku „řecké nákazy“ ještě výrazněji oslabuje vůči USD, což by mělo za následek větší výhodnost pro firmy zaměřené a závislé více na exportu než na importu.

Míra inflace se v letošním roce pohybuje okolo 1%, což je vzhledem k doznívání „ekonomické krize“ normální a očekávání se nesou ve stejných číslech i v budoucím období, i když ceny pohonných hmot neustále stoupají do strmých výšin, což má neblahý vliv na veškeré náklady spojené s činností firmy.

Dalším faktorem je výrazný nárůst nezaměstnanosti, který se v současné době pohybuje nad 9% oproti něco více než 5% v nedávné minulosti. To může pro podnik znamenat lepší výběr mezi pracovní silou a menší nároky na mzdy u zaměstnanců.

Ekologické a klimatické faktory

Firma SDS EXMOST spol. s r.o. není významně závislá na klimatických podmínkách. Pouze v letech, kdy se v České republice objevily povodně, bylo v následujícím období více zakázek na nové mosty nebo stavby podobného charakteru popřípadě jejich rekonstrukce.

Sociální faktory

Společensko-politický systém, podmínky a celkové klima v ČR lze v dnešní době označit za nejednoznačné a tudíž nepříliš příznivé podnikatelské činnosti. Podnikání a podnikatel se stávají příliš často tématy politických debat velkých politických stran v parlamentu a zejména útoky na tuto oblast z levé strany politického spektra nepřispívá dobré pověsti jak podnikání, tak ani podnikatelů. Většinou nezaslouženě jsou podnikatelé označováni jako ty osoby, které se rádoby obohacují a z tohoto jediného důvodu zbytek společnosti chudne, namísto toho, aby bylo důrazně řečeno, že právě podnikání a zejména výroba tvoří veškeré hodnoty, které pak zbytek společnosti pouze spotřebovává, když přijde do obchodů a zboží nakoupí.

V předchozím paragrafu jsou výrazně popsány body, které mohou ovlivňovat hodnotové postoje lidí, ve vztahu k firmě především koncový zákazník, který těžce nese každé zvyšování cen, jež je vyvolané náklady. Považují jej pouze za jakousi snahu podniků více vydělat na jejich úkor. Stejného postoje se drží velmi rádi a často také zaměstnanci, jež získávají účelné informace, které jsou šířeny nenasytnými odborovými centrály. Životní úroveň společnosti roste, stoupají průměrné mzdy i v reálné rovině, obyvatelstvo si může dovolit koupit více výrobků, včetně luxusních a v minulosti zdánlivě nedosažitelných.

Mimo jiné roste kvalifikační úroveň společnosti, protože neustále více a více mladých lidí dosahuje na úroveň vysokoškolského vzdělání či následného

doktorandského. Populační stav zdraví se průkazně zlepšuje, což se přímo projevuje ve zvyšování průměrného dožitého věku.

Z důvodů naznačených v předchozím bodu se nezastavitelně mění struktura populace, kdy strom života má velmi úzkou základnu tvořící čím dále nižší číslo narozených dětí. Tudíž nastává ohrožení nynějšího důchodového systému státu (aktivně pracující část obyvatelstva „nezajistí“ děti, studenty a důchodce). Nejasná je situace ohledně přistěhovalectví a jeho projevu. V minulých letech mělo rostoucí tendenci, ale kvůli náhlému zvýšení nezaměstnanosti mnoho zahraničních pracovníků bylo nuceno se vrátit zpátky do svých rodných zemí nebo zkusit štěstí někde jinde. V blízké budoucnosti se nedá očekávat velký přísun pracovních sil ze zahraničí. Jediná oblast, kde se dá zaznamenat neustálý pohyb, jsou fyzicky náročné práce např. na stavbě anebo práce s jednoduchým a pro cizince srozumitelným zadáním.

Technologický sektor

Firma SDS EXMOST spol. s r.o. pracuje se složitějšími technologiemi sloužícími k výstavbě, montáži, opravě, rekonstrukci, zesilování a demontáži určité stavby za účelem uspokojení zadavatele zakázky. Z tohoto důvodu je nutné sledovat stav a modernizaci potřebného vybavení na splnění požadované zakázky. Samotné výrobě se firma věnuje jen v podobě jednoduchých a dílčích součástí daného projektu. V současné době firma uvažuje o modernizaci a automatizaci IT vybavenosti, která je mírně zastaralá. Pro každý ambiciózní podnik je důležitá kvalita, aby byla přímo úměrná a nejlépe vyspělejší než u konkurence. V podnicích se stále častěji klade vysokého důrazu na vlastní zlepšování a know-how.

Vládní sektor

Vládní sektor může do plynulého chodu firmy zasahovat v podstatě dvěma možnými způsoby (pokud pomineme extrémy jako je znárodnění podniků a podobně).

- Ovlivňováním legislativního prostředí (např. změny v zákoníku práce, vyplácením nemocenských dávek nebo změny doby na mateřské)

- Daňovou politikou (vyšší nebo na druhé straně nižší mírou zdanění)

Oba předešlé body mohou být s příchodem nové vládnoucí strany, jak bylo naznačeno (viz. Politická situace), spíše hrozbou pro podniky a podnikatele v celé České republice.

3.1.2 Analýza oborového okolí podniku

Základní charakteristika stavitelského odvětví zaměřeného na výstavbu mostů pomůže při vytváření budoucích plánů a strategií. Je důležité a dobré znát a nejlépe správně předvídat budoucí vliv v čase a při strategickém plánování hledět na to, aby budoucí strategický plán odpovídal předpokládanému rozvoji prostředí. Hlavním a klíčovým cílem strategie je najít v daném odvětví takové postavení, aby mohl podnik co nejrychleji a nejefektivněji čelit nástrahám konkurentů, které firmu ovlivňují. Za nejvhodnější model pro posuzování oborového okolí podniku považují Porterův model konkurenčního prostředí. Model vychází z předpokladu působení pěti základních činitelů:

- Vyjednávací síly odběratelů
- Vyjednávací síly dodavatelů
- Hrozby vstupu nových konkurentů
- Hrozby substitutů
- Rivalita firem působících na daném trhu

Pro analýzu pomocí Porterova modelu jsem použil dotazníky pro oblast managementu společnosti. Dotazníky mají za úkol zjistit na základě vhodně formulovaných otázek ukázat a zjistit, jaký vliv mají jednotliví činitelé na stabilitu firmy a pevnost jejího postavení na trhu v odvětví, které jsem zmiňoval v minulých kapitolách mé práce.

Vyjednávací síly odběratelů

Chci získat odpověď na otázku, zda odběratel (odběratelé) mají vůči firmě malou nebo významnou pozici a tudíž tak mohou ovlivnit její budoucnost. Níže jsou odpovědi managementu na následující dílčí otázky. V případě kladné odpovědi ANO je vyjednávací pozice odběratelů značně silná.

Tab. 1: Posouzení vyjednávací síly odběratelů (Zdroj: autor a management společnosti)

Otázky	Ano	Ne
Odběratel je z hlediska poptávky velkým a významným odběratelem	X	
Odběratel může snadno přejít ke konkurenci	X	
Odběratel má k dispozici veškeré tržní informace (tržní cena, nabídka, poptávka)	X	
Odběratel by mohl uskutečnit zpětnou integraci (sám uskutečnit stavbu dané budovy nebo mostu)		X
Odběratel je velmi citlivý na náhlé cenové změny nebo změny v krátkém časovém úseku		X
K potřebnému materiálu na realizaci stavby existují v daném případě snadno dostupné substituty	X	
Odběratel je nucen minimalizovat náklady		X
Odběratel nevnímá příliš velký rozdíl mezi realizací stavby a dodáváním materiálů v kompetenci odlišných dodavatelů		X
Odběratel je tak silný, že dokáže ovlivnit další odběratele a firmy na daném trhu v odvětví stavebnictví		X
Celkový počet odpovědí	4x	5x

Hrozby substitutů

Hrozba substitutů je snižována tehdy, jestliže neexistují k dané výrobě blízké substituty a jsou-li splněny následující podmínky. Odpovědi ANO jsou příznivé pro společnost a odpověď NE je hrozbou.

Tabulka 2: Posouzení hrozby substitutů (Zdroj: autor a management společnosti)

Otázky	Ano	Ne
Firmy nabízející substituty dělají zakázky s vyššími náklady	X	
Firmy nabízející substituty příliš nezvyšují nabídku		X
Firma se většinou dostává do užšího kruhu při výběrových řízeních	X	
Cena finálního projektu je pro zákazníka lákavá	X	
Celkový počet odpovědí	3x	1x

Hrozby vstupu nových konkurentů

Hrozbu vstupu nových konkurentů můžeme označit za nízkou tehdy, jsou-li splněny následující podmínky. Odpovědi NE znamenají hrozbu vstupu konkurentů.

Tab. 2: Posouzení hrozby nové konkurence (Zdroj: autor a management společnosti)

Otázky	Ano	Ne
Fixní náklady vstupu do odvětví jsou velmi vysoké	X	
Odvětví má strukturu přirozených monopolů	X	
V odvětví jsou dobré podmínky pro využívání úspor z rozsahu, začínající firma s malým objemem výroby staví příliš draze ve srovnání s většími již existujícími konkurenty	X	
Již existující firmy mají velké nákladové výhody v důsledku svých zkušeností, přístupem k technologiím či know-how	X	
Stavební výroba v daném odvětví je vysoce diferenciovaná	X	
Je velmi obtížné se napojit na stávající kanály u vstupů	X	
Je velmi obtížné se napojit na stávající kanály u výstupů	X	
Je jasné, že existující firmy budou reagovat na nový vstup do firem do odvětví agresivně (válka o zakázky)	X	
Celkový počet odpovědí	8x	0x

Rivalita firem působících na daném trhu

Může být vysoká při splnění následujících podmínek. Každá odpověď ANO značí velkou rivalitu na trhu v daném odvětví stavebnictví.

Tab. 3: Posouzení rivality firem na trhu (Zdroj: autor a management společnosti)

Otázky	Ano	Ne
Jedná se o málo rostoucí trh		X
Jedná se o v budoucnosti lukrativní odvětví	X	
V odvětví působí velký počet konkurentů	X	
Vysoké fixní náklady nutí konkurenty k maximálnímu využití skladových kapacit		X
V odvětví existuje chronický nadbytek skladových kapacit	X	
Činnosti nabízené konkurenty jsou málo diferencované, zákazníci příliš nevnímají rozdíly mezi nabízenými činnostmi firem	X	
Ziskovost odvětví je velmi malá, konkurenti sledují strategii přežití		X
Bariéry případného odchodu z odvětví jsou velké	X	
Celkový počet odpovědí	5x	3x

Vyjednávací síly dodavatelů

Zajímá mě, jak velká je síla dodavatelů vůči společnosti. Ke zjištění stavu jsem použil následující otázky, které mají identifikovat výše položenou neznámou. Vyjednávací síla dodavatelů je vůči společnosti velká v případě kladné odpovědi ANO.

Tab. 4: Posouzení vyjednávací síly dodavatelů (Zdroj: autor a management společnosti)

Otázky	Ano	Ne
Dodavatelé jsou na trhu velkým a významným odběratelem (firmy s dlouhou tradicí)	X	
Na daném trhu existuje omezený počet dodavatelů	X	
Dodavatel je vzdálen volné konkurenci, má sílu zvyšovat cenu		X
Společnost není pro dodavatele důležitým zákazníkem		X
Společnost poptává materiál nebo výrobky, které nemohou zajistit ostatní konkurenti		X
Společnost nemá k dispozici potřebné tržní informace (tržní cena, nabídka, poptávka)	X	
V daném případě neexistují snadno dostupné substituty	X	
Odběratel nevnímá příliš velký rozdíl mezi realizací stavby a dodáváním materiálů v kompetenci odlišných dodavatelů		X
Společnost není schopna významně ovlivňovat další firmy na daném trhu v odvětví stavebnictví	X	
Celkový počet odpovědí	5x	4x

3.2 Stakeholders

Tab. 5: Stakeholders (Zdroj: autor a management společnosti)

	Očekáváníí	Cíle	Síla Příčiny síly
Vlastníci a management	Zvýšení podílu na trhu. Získání nových klientů.	Zvyšování zisku. Snížení nákladů.	Dostatek finančních prostředků. Stabilní postavení na trhu.
Zaměstnanci	Vznik nových pracovních míst.	Maximální finanční ohodnocení.	Kvalitní a profesionální personál.
Zákazníci	Výhodnější finanční podmínky (slevy).	Dosažení minimální ceny při udržení požadované kvality. Absence navýšení rozpočtů.	Dostatek finanční prostředků. Možnosti nových zakázek.
Konkurenti	Rivalita, zkvalitňování služeb a snižování nákladů.	Získání převahy nad konkurencí, být o krok dopředu.	Zákazníci
Obchodní partneři	Rozšíření vzájemné spolupráce. Zvýšení počtu a objemu společně realizovaných projektů.	Vyšší podíl na trhu. Průnik do nových trhů.	Dostatečný finanční kapitál. Znalost společnosti.
Vláda	Zvýšení objemu výnosů z vybraných daní, pojištění a dalších poplatků.	Vyrovnaný státní rozpočet.	Legislativní nástroje. Potenciální hrozba sankcí.

3.3 Analýza SWOT

Tab. 6: SWOT (Zdroj: autor a management společnosti)

Výčet silných stránek - S	Výčet slabých stránek - W
široký sortiment služeb bezplatné rozpočty kvalifikovaní zaměstnanci	zastaralé rozpočtové programy problémy s některými prac. málo kvalifikovaných prac.
Výčet příležitostí - O	Výčet hrozeb - T
výstavby bytových jednotek nové stavební možnosti nové provozovny získání státních zakázek	Konkurence úbytek zákazníků rostoucí ceny nové zákony o stavebnictví

3.4 Finanční analýza

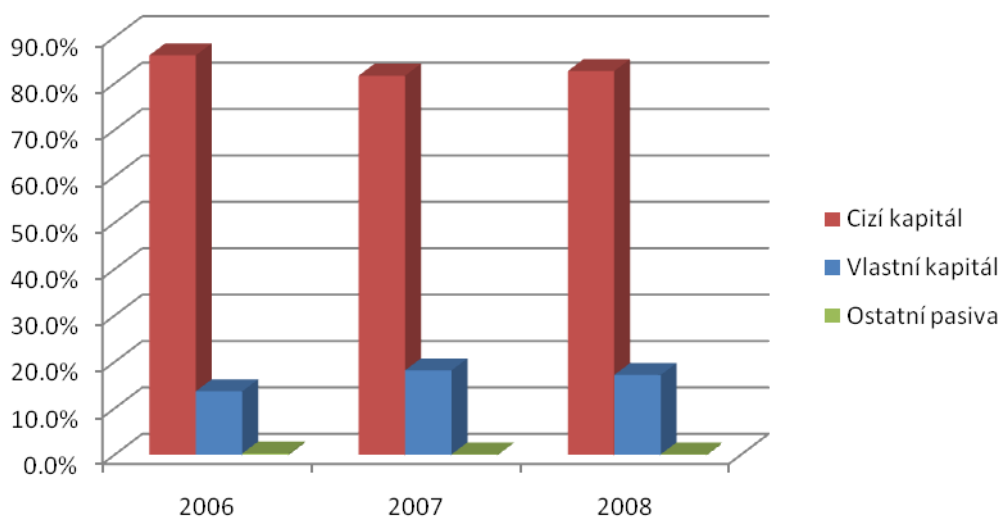
3.4.1 Rozvaha vertikálního členění

Vertikální analýza pasiv

Úkolem vertikální analýzy pasiv je určit podíl jednotlivých položek pasiv na jejich celkových hodnotách.

Tab. 7: Vertikální analýza pasiv (Zdroj: autor a management společnosti)

	2006	2007	2008
Vlastní kapitál	36 116 (13,7%)	45 863 (18,2%)	57 526 (17,2%)
Cizí kapitál	227 402 (86,1%)	205 375 (81,7%)	276 911 (82,7%)
Ostatní pasiva	608 (0,3%)	91 (0,1%)	375 (0,1%)
Celkem pasiva	264 126 (100%)	251 329 (100%)	334 812 (100%)



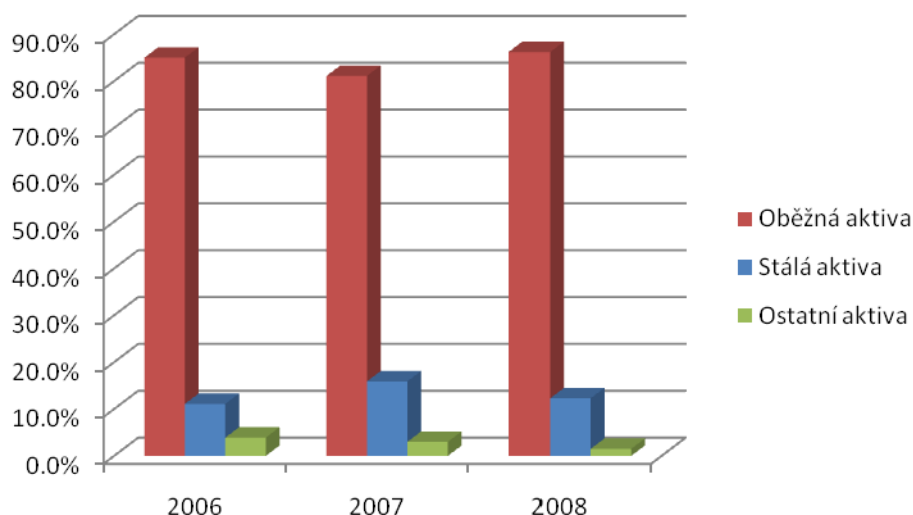
Graf 1: Vertikální analýza pasiv (Zdroj: autor a management společnosti)

Vertikální analýza aktiv

Úkolem vertikální analýzy aktiv je určit procentní podíl jednotlivých položek aktiv na jejich celkových hodnotách.

Tab. 8: Vertikální analýza aktiv (Zdroj: autor a management společnosti)

Rok	2006	2007	2008
Stálá aktiva	29 258 (11,1%)	39 984 (15,9%)	41 095 (12,3%)
Oběžná aktiva	224 618 (85,0%)	203 911 (81,1%)	288 779 (86,2%)
Ostatní aktiva	10 250 (3,9%)	7 434 (3,0%)	4 938 (1,5%)
Celkem aktiva	264 126 (100%)	251 329 (100%)	334 812 (100%)



Graf 2: Vertikální analýza aktiv (Zdroj: autor a management společnosti)

Vertikální analýza pasiv ukazuje většinový podíl cizího kapitálu ve společnosti. Poměr se během sledovaného období výrazně nemění.

Vertikální analýza aktiv zase představuje většinový podíl oběžných aktiv, protože firma má značný finanční majetek a velké množství krátkodobých pohledávek, což představuje pohledávky z obchodních vztahů. Naproti tomu stálý majetek je převážně tvořen dlouhodobým hmotným majetkem v podobě vlastních prostor, pozemku a SMV.

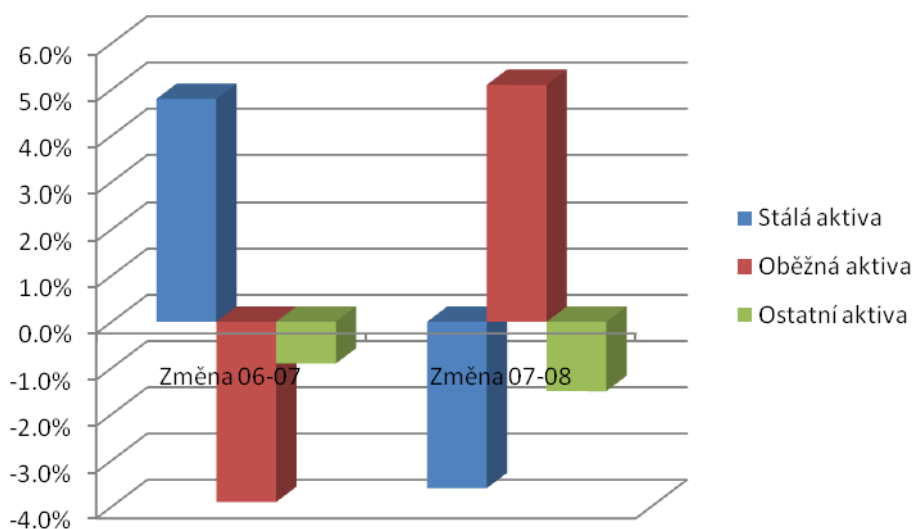
3.4.2 Rozvaha horizontálního členění

Horizontální analýza aktiv

Pomocí horizontální analýzy určím vývojový trend nejprve na straně aktiv. Změny struktury aktiv v jednotlivých letech vždy vyjádřím v procentuální změně oproti stavu předchozího roku.

Tab. 9: Horizontální analýza aktiv (Zdroj: autor a management společnosti)

	Změna 06-07	Změna 07-08
Stálá aktiva	4,8%	-3,6%
Oběžná aktiva	-3,9%	5,1%
Ostatní aktiva	-0,9%	-1,5%



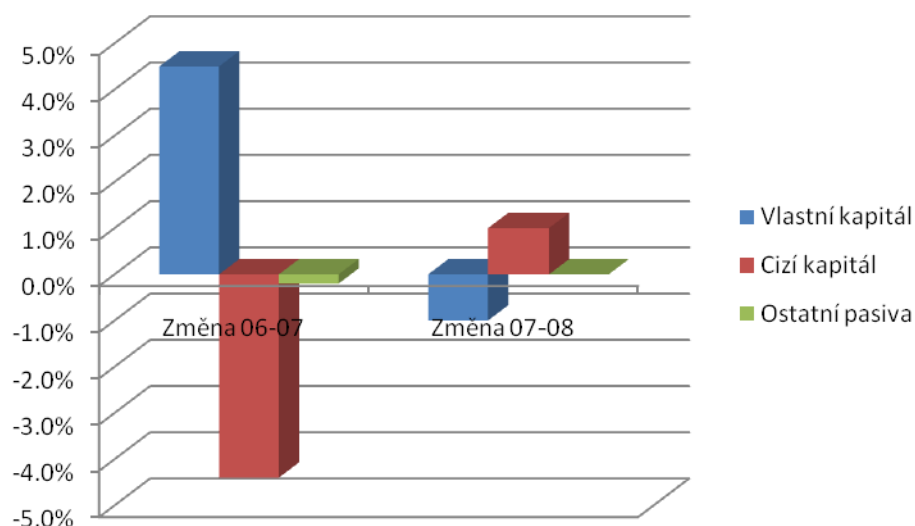
Graf 3: Horizontální analýza aktiv (Zdroj: autor a management společnosti)

Horizontální analýza pasiv

Pomocí horizontální analýzy určím vývojový trend na straně pasiv. Změny struktury pasiv v jednotlivých letech vždy vyjádřím v procentuální změně oproti stavu předchozího roku.

Tab. 10: Horizontální analýza pasiv (Zdroj: autor a management společnosti)

	Změna 06-07	Změna 07-08
Vlastní kapitál	4,5%	-1,0%
Cizí kapitál	-4,4%	1,0%
Ostatní pasiva	-0,2%	0,0%



Graf 4: Horizontální analýza pasiv (Zdroj: autor a management společnosti)

Změny jak na straně pasiv, tak na straně aktiv nejsou vyšší než pár procent.

Výraznější změny jsou mezi lety 2006-07, ale tato skutečnost je způsobena neustálým vývojem a rozšiřování pole působnosti firmy než náhlými a nerozváženými kroky vedení. Snaha o snížení cizího kapitálu je viditelná, ale nedaří se plnit, jak by si společnost představovala.

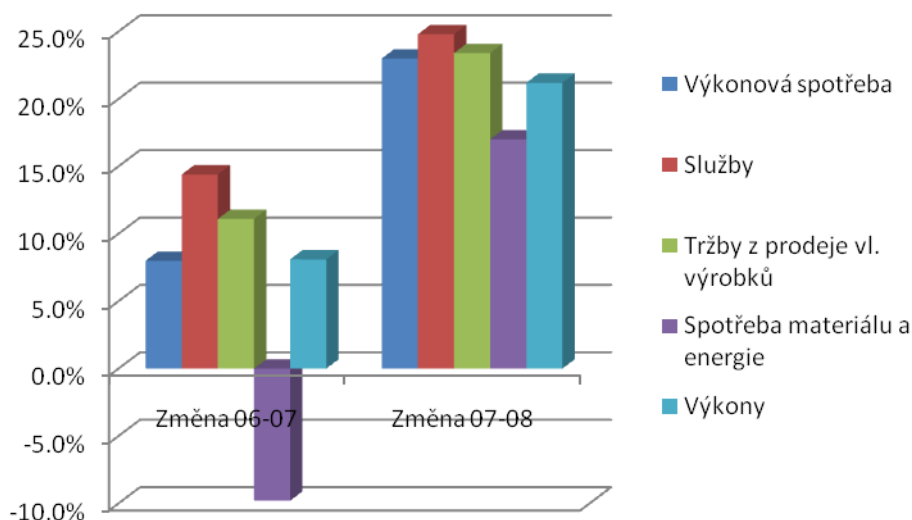
3.4.3 Výkaz zisků a ztrát

Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát

Následná tabulka a graf sledují změny v letech 2006 až 2008 ve výkazech zisků a ztrát.

Tab. 11: Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát (Zdroj: autor a management společnosti)

	Změna 06-07	Změna 07-08
Výkonová spotřeba	8,0%	23,0%
Služby	14,4%	24,8%
Tržby z prodeje vl. výrobků	11,1%	23,4%
Spotřeba materiálu a energie	-9,8%	17,0%
Výkony	8,1%	21,2%



Graf 5: Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát (Zdroj: autor a management společnosti)

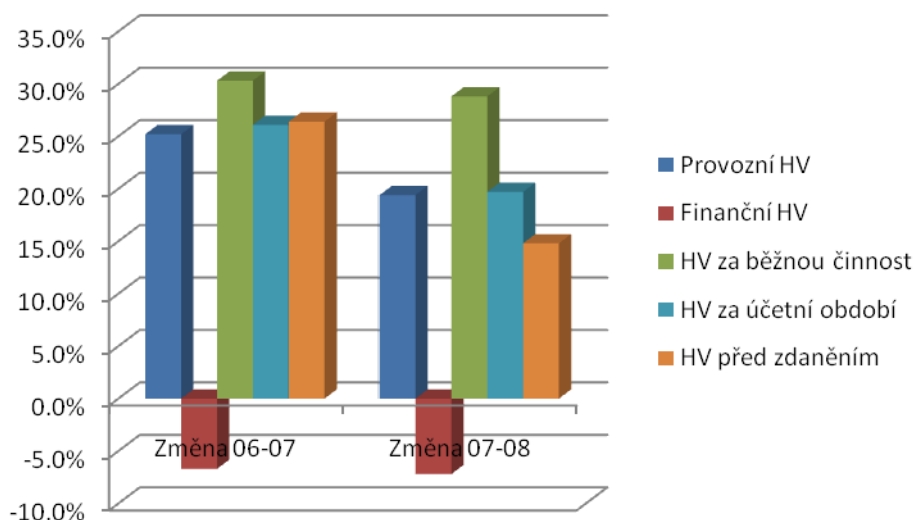
Všechny položky mezi každým sledovaným obdobím stoupají někdy až v řádech desítek procent, jen v oblasti spotřeby materiálu a energie je mezi roky 2006-07 zaznamenán pokles. Navíc je zřejmé, že rok 2008 je pro společnost velmi úspěšný.

Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát – hospodářského výsledku

Informuje o úspěšnosti práce z pohledu využívání aktiv a pasiv tj. hospodářský výsledek. Základem tvorby hospodářského výsledku je provozní hospodářský výsledek. Změny mezi sledovanými lety jsou znázorněny v následujícím přehledném grafickém počínu tj. tabulka a graf.

Tab. 12: Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát – hospodářského výsledku (Zdroj: autor a management společnosti)

	Změna 06-07	Změna 07-08
Provozní HV	25,2%	19,4%
Finanční HV	-6,7%	-7,2%
HV za běžnou činnost	30,3%	28,8%
HV za účetní období	26,1%	19,7%
HV před zdaněním	26,4%	14,8%



Graf 6: Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát – hospodářského výsledku (Zdroj: autor a management společnosti)

U provozního hospodářského výsledku byl ve třech letech zaznamenán zisk a znatelný nárůst oproti roku předchozímu.

U finančního hospodářského výsledku převládla ztráta. Ztráta byla způsobena nezodpovědným jednáním a nedodržováním smluv ze strany odběratelů.

Hospodářské výsledky za běžnou činnost, za účetní období a pře zdaněním jsou kladné ve všech sledovaných obdobích.

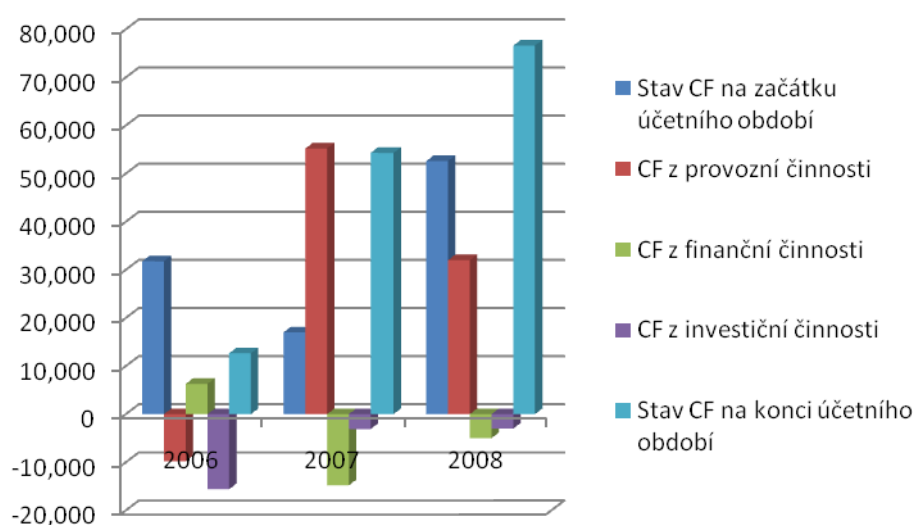
3.4.4 Cash-flow

Horizontální analýza výkazu cash-flow

V této části dělám přehled o peněžních tocích ve společnosti.

Tab. 13: Horizontální analýza výkazu cash-flow (Zdroj: autor a management společnosti)

	2006	2007	2008
Stav CF na začátku účetního období	31 770	17 000	52 600
CF z provozní činnosti	-9 800	55 200	32 000
CF z finanční činnosti	6 280	-14 800	-5 000
CF z investiční činnosti	-15 600	-3 100	-3 000
Stav CF na konci účetního období	12 650	54 300	76 600



Graf 7: Horizontální analýza výkazu cash-flow (Zdroj: autor a management společnosti)

Můžu konstatovat, že za pozitivní je možno považovat fakt, že peněžní tok z provozní činnosti dosáhl kladné hodnoty až na rok 2006, který je jako jediný vykazuje na začátku účetního období vyšší hodnoty než na jeho konci. Výborná se jeví skutečnost, že peněžní tok z provozní činnosti v letech 2007 a 2008.

Peněžní tok z investiční činnosti, který ovlivňují výdaje z pořízení stalých aktiv, dosahuje záporných hodnot. Tento jev je zcela normální kvůli nedávnému pořízení nových pozemků či rekonstrukce vlastních prostor. Celkově můžeme ale říci, že vývoj v peněžních tocích je pozitivní, i když firma nemá dobře propracovaný systém zpracování dat k tvorbě cash-flow a proces je časově náročný a zdlouhavý.

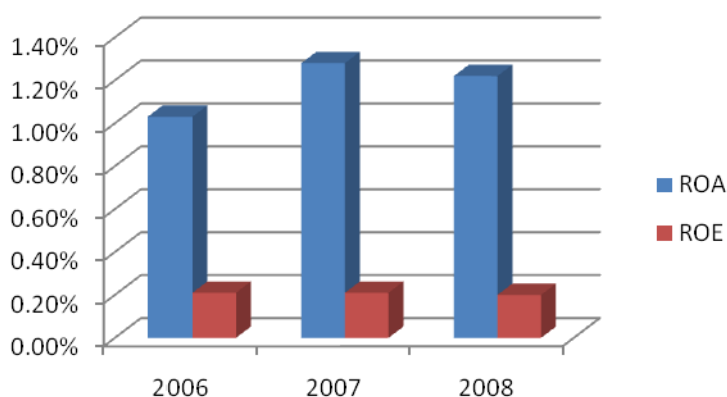
3.4.5 Analýza poměrových ukazatelů

Ukazatele rentability aktiv ROA a vlastního kapitálu ROE

Ukazatele rentability reprezentují poměr zisku z podnikání s výší použitých prostředků.

Tab. 14: Ukazatele rentability aktiv a vlastního kapitálu (Zdroj: autor a management společnosti)

Rok	2006	2007	2008
ROA	1,03%	1,28%	1,22%
ROE	0,21%	0,21%	0,20%



Graf 8: Ukazatele rentability aktiv a vlastního kapitálu (Zdroj: autor a management společnosti)

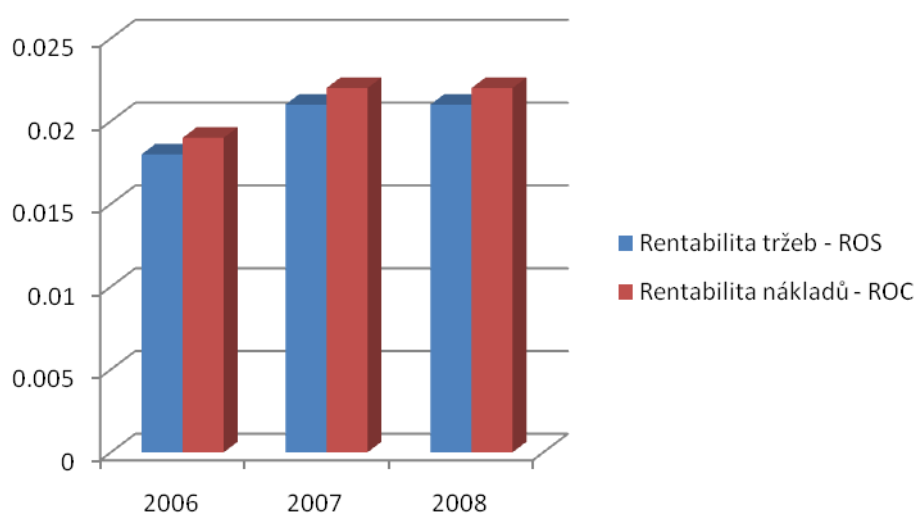
Ukazatel rentability aktiv ROA ukazuje, že společnost je zisková. Ukazatel rentability vlastního kapitálu ROE ukazuje v celém posuzovaném období menší hodnoty než ROA.

Meziroční stavy jsou kolísavé a nízké, což je patrné z grafu a tabulky. Vývoj není vůbec příznivý. Měl by se sledovat další vývoj ukazatelů a také vývoj položek vstupujících do těchto ukazatelů.

Ukazatele rentability tržeb a nákladů

Tab. 15: Ukazatele rentability aktiv a vlastního kapitálu (Zdroj: autor a management společnosti)

Rok	2006	2007	2008
Rentabilita tržeb – ROS	0,018	0,021	0,021
Rentabilita nákladů - ROC	0,019	0,022	0,022



Graf 9: Ukazatele rentability aktiv a vlastního kapitálu (Zdroj: autor a management společnosti)

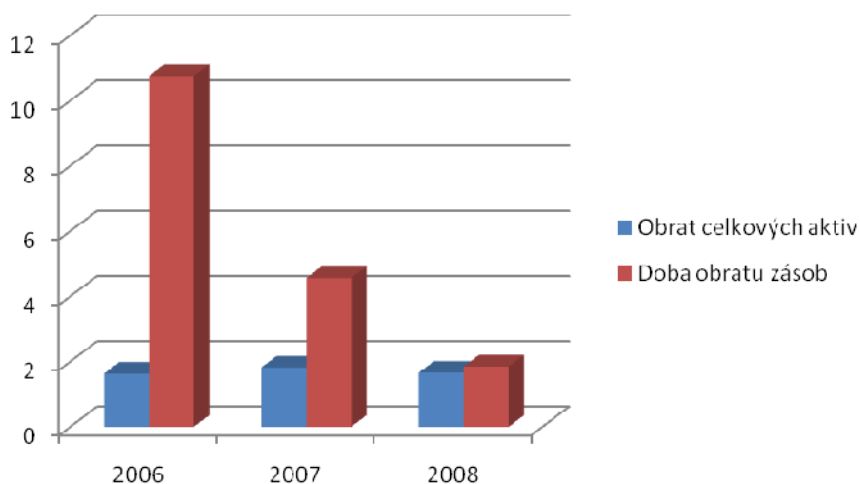
Znepokojivá je rovněž situace u rentability tržeb, kde na jednu korunu vloženou do podnikání byl efekt v odbytu pouze 2 haléře ve sledovaném období.

3.4.6 Ukazatele aktivity

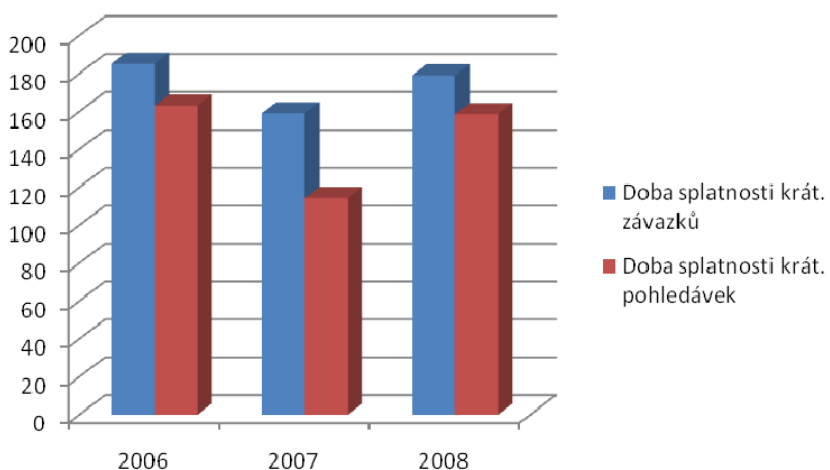
Analýza efektivnosti hospodaření s majetkem společnosti.

Tab. 16: Ukazatele rentability aktiv a vlastního kapitálu (Zdroj: autor a management společnosti)

Rok	2006	2007	2008
Obrat celkových aktiv	1,63	1,82	1,66
Doba obratu zásob	10,76	4,56	1,85
Doba splatnosti krát. závazků	185,15	159,08	179,06
Doba splatnosti krát. pohledávek	163,08	114,4	158,61



Graf 10: Ukazatele rentability aktiv (Zdroj: autor a management společnosti)



Graf 11: Ukazatele rentability vlastního kapitálu (Zdroj: autor a management společnosti)

Obrat celkových aktiv, který udává počet obrátek celkových aktiv v tržbách za rok, v celém sledovaném období kolísá kolem spodní hranice intervalu doporučených

hodnot. Společnost tedy opět vykazuje v případě tohoto ukazatele téměř průměrné hodnoty.

Doba obratu zásob je větší než obrat celkových aktiv, což je správné, i když v roce 2008 se celkovým aktivitám nebezpečně přibližuje.

Splatnost pohledávek je menší než doba splatnosti závazků. To je pozitivní trend, i když se doba pohybuje v závratně vysokých číslech. Ale v oboru stavebnictví se jedná o normální jev.

3.4.7 Ukazatele zadluženosti

Zadlužeností podniku v zásadě rozumíme poměr vlastních a cizích zdrojů financování. Ukazuje tedy, do jaké míry jsou aktivity společnosti financovány z cizích zdrojů, např. z bankovních úvěrů atd.

Tab. 17: Ukazatele zadluženosti (Zdroj: autor a management společnosti)

Rok	2006	2007	2008
Celková	86,10%	81,72%	82,72%
Koeficient samofinancování	13,90%	18,28%	17,28%
Úrokové krytí	941,75	825,1	2401,68

Podnik se nedrží ideálního stavu zadluženosti – cizí zdroje tvoří více než 50% z celkových zdrojů v celém sledovaném období. Hodnoty cizích zdrojů se snižují na úkor vlastního krytí v nedostatečné výši. V roce 2008 se firma dostává k 82%, což je hlavně pro investory důležitým faktorem, že by firmě neměli poskytovat půjčky a úvěry.

3.4.8 Analýza rozdílových veličin

Čistý pracovní kapitál

- finanční rezerva na nečekané výdaje

Čisté pohotovostní prostředky (čistý peněžní fond)

- sledování okamžité likvidity

Čistý peněžní majetek (čistý peněžně – pohledávkový finanční fond)

- I. stupeň likvidity

Tab. 18: Analýza rozdílových veličin (Zdroj: autor a management společnosti)

Rok	2006	2007	2008
Čistý pracovní kapitál	3 410	1 634	11 868
Čisté pohotové prostředky	16 919	52 659	84 252
Čistý peněžní majetek	-9 446	-4 149	9 021

S každým rokem se navyšuje jak finanční rezerva na nečekané výdaje, tak čisté pohotové prostředky. V letech 2006 a 2007 se společnost pohybuje v negativních hodnotách spojených s čistým peněžním majetkem, protože zahrnuje do oběžných aktiv ještě krátkodobé pohledávky.

3.4.9 Analýza likvidity

Likviditou rozumíme schopnost podniku operativně přetvářet majetek na peněžní prostředky a ty použít k úhradě závazků.

Ukazatele likvidity vždy poměřují prostředky, kterými je možno operovat a závazky, které je nutno hradit. Ukazatele likvidity můžeme nejjednodušeji rozdělit podle jejich likvidnosti na:

Tab. 19: Analýza likvidity (Zdroj: autor a management společnosti)

Rok	2006	2007	2008
Běžná likvidita	1,02	1,01	1,04
Pohotová likvidita	0,96	0,98	1,03
Okamžitá likvidita	0,076	0,26	0,304

Likvidita společnosti je v letech 2007 a 2008 je celkově uspokojující. Hodnoty se drží ve stále podobných hladinách, jak je zřetelně vidět v tabulce.

3.4.10 Soustavy poměrových ukazatelů

Altmanův index finančního zdraví (Z-skóre)

Z-skóre vyjadřuje finanční situaci firmy, je také určitým doplňujícím faktorem při finanční analýze podniku

Rovnice Z-skóre má následující tvar:

$$Z = 0,717 x_1 + 0,847 x_2 + 3,107 x_3 + 0,42 x_4 + 0,998 x_5$$

Kde:

$$x_1 = \text{ČPK} / \text{CA} \quad x_2 = \text{Nerozdělení HV z min. let} / \text{CA}$$

$$x_3 = \text{EBIT} / \text{CA} \quad x_4 = \text{Účetní hodnota akcií} / \text{Cizí zdroje}$$

$$x_5 = \text{Tržby} / \text{CA}$$

Kriteriální hodnoty:

- $Z < 1,2$ podnik je ohrožen vážnými finančními problémy (kandidát bankrotu)
- $1,2 < Z < 2,9$ nevyhraněná finanční situace, tzv. „šedá zóna“
- $Z > 2,9$ uspokojivá finanční situace

Tab. 20: Altmanův index finančního zdraví (Z-skóre) (Zdroj: autor a management společnosti)

	X1	X2	X3	X4	X5	Z - skóre
2006	0,009	0,08	3,19	0	1,623	<u>4,902</u>
2007	0,005	0,11	3,978	0	1,818	<u>5,911</u>
2008	0,025	0,107	3,789	0	1,66	<u>5,581</u>



Graf 12: Altmanův index finančního zdraví (Z-skóre) (Zdroj: autor a management společnosti)

Index důvěryhodností české firmy (IN05)

Index IN05 zahrnuje zvláštnosti ekonomické situace v České republice při zpracování vybraných vstupů z českých účetních výkazů. Rovnice IN05 má následující tvar:

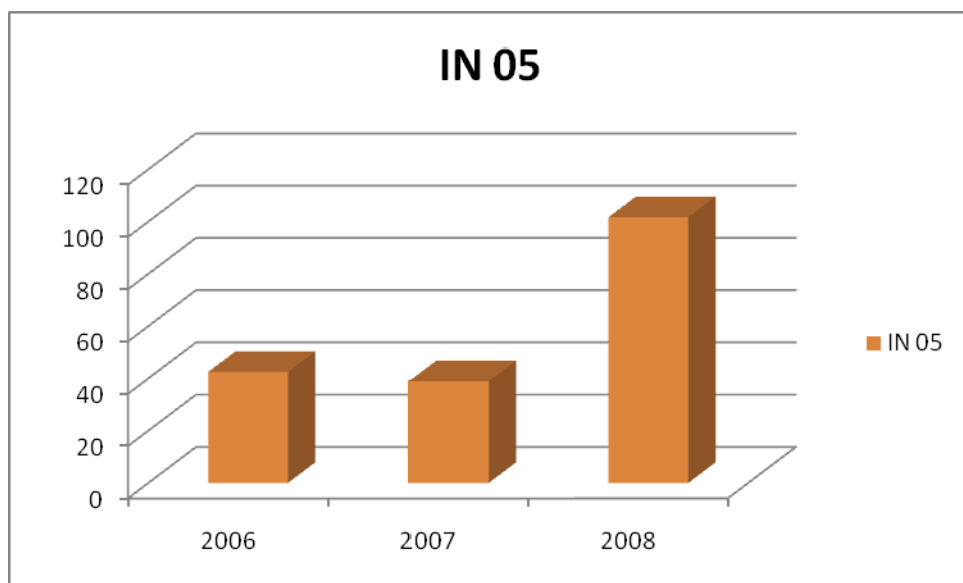
$$IN05 = 0,13 * \frac{\text{aktiva}}{\text{cizí kapitál}} + 0,04 * \frac{EBIT}{\text{nákl. úroky}} + 3,97 * \frac{EBIT}{\text{aktiva}} + 0,21 * \frac{\text{výnosy}}{\text{aktiva}} + 0,09 * \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Kriteriální hodnoty:

- $IN05 < 0,9$ podnik je ohrožen vážnými finančními problémy (spěje k bankrotu)
- $0,9 < IN05 < 1,6$ „šedá zóna“ nevyhraněných výsledků
- $IN05 > 1,6$ podnik tvoří hodnotu

Tab. 21: Index důvěryhodností české firmy (IN05) (Zdroj: autor a management společnosti)

	CA/CZ	EBIT/NÚ	EBIT/CA	výnosy/CA	OA/kr.závazky-kr.BÚ	IN 05
2006	0,151	37,67	4,226	0,342	0,091	<u>42,48</u>
2007	0,159	33,004	5,271	0,383	0,09	<u>38,907</u>
2008	0,157	96,067	5,019	0,349	0,094	<u>101,686</u>



Graf 13: Index důvěryhodností české firmy (IN05) (Zdroj: autor a management společnosti)

3.4.11 Závěry vyvozené z finanční analýzy

Největší problém firmy představuje její zadluženost a poměr cizího s vlastním kapitálem. Při hodnocení aktivity společnosti je pěkně vidět provázanost těchto ukazatelů s ukazateli rentability společnosti. Jelikož se jedná o stavební společnost, ukazatele se pohybují ve vysokých číslech. Společnost je dostatečně výkonná, ale výše její výkonnosti je velmi nízká, což značí, že při snaze o dosažení co nejvyššího zisku nevyužívá svá aktiva a tento fakt potvrzují i dosažené hodnoty ukazatelů aktivity – ukazatele obrátu a doby obrátu aktiv. Tato skutečnost má výsledný prvek ve zbytečném vázání finančních prostředků, jež by mohly být využity efektivnější cestou.

Společnost má uspokojivou likviditu, tímž pádem přetváří majetek na peněžní prostředky, aby je následně mohla použít k úhradě svých závazků.

S každým rokem se navyšuje jak finanční rezerva na nečekané výdaje, tak čisté pohotové prostředky. V letech 2006 a 2007 se společnost pohybuje v negativních hodnotách spojených s čistým peněžním majetkem, protože zahrnuje do oběžných aktiv ještě krátkodobé pohledávky.

Splatnost pohledávek je menší než doba splatnosti závazků. To je pozitivní trend, i když se doba pohybuje v závratně vysokých číslech. Ale v oboru stavebnictví se jedná o normální jev.

Znepokojivá je rovněž situace u rentability tržeb, kde na jednu korunu vloženou do podnikání byl efekt v odbytu pouze 2 haléře ve sledovaném období.

U finančního hospodářského výsledku převládla ztráta. Ztráta byla způsobena nezodpovědným jednáním a nedodržováním smluv ze strany odběratelů. Hospodářské výsledky za běžnou činnost, za účetní období a před zdaněním jsou kladné ve všech sledovaných obdobích, a proto se dá společnost charakterizovat jako dobře vedený a prosperující celek. Na první pohled je zřejmé, že rok 2008 je pro společnost jedním z nejúspěšnějších v její dosavadní historii.

Peněžní tok z investiční činnosti, který ovlivňují výdaje z pořízení stalých aktiv, dosahuje záporných hodnot. Tento jev je zcela normální kvůli nedávnému pořízení nových pozemků či rekonstrukce vlastních prostor. Celkově můžu říci, že vývoj v peněžních tocích je pozitivní, i když firma nemá dobře propracovaný systém zpracování dat k tvorbě cash-flow a proces je časově náročný a zdoluhavý.

3.5 Optimální funkce personálu podle mnou provedeného průzkumu

Mnou provedený průzkum u vrcholného managementu firmy má posloužit jako názor jestli současní pracovníci jsou adekvátní a mají požadované kvality odpovídající výpovědi, protože na základě SWOT analýzy byla objevena skutečnost, že společnost má v zaměstnancích určité mezery hodné nápravy.

Výsledek průzkumu se víceméně shoduje se současnou situací společnosti, a tudíž není potřebné přistupovat k radikálním a okamžitým změnám. Společnosti by měla bedlivě sledovat zaměstnance a jejich věkový průměr a myslet na začleňování mladší a ambiciózní krve, protože zkušenosti nejsou jediným důležitým faktorem dobrého vedoucího typu. Za druhé k mému neblahému zjištění se ve společnosti nenachází žádný IT specialista, který by firmu dozajista obohatil a přispěl minimálně k popularizaci, aktualizaci a zabezpečení software a hardware prvků společnosti, správě a kontrole dat či z možností doporučení nových a vhodných produktů vyskytujících se na trhu.

3.6 Závěrečné shrnutí analytické části práce

Velká část finančních ukazatelů, které byly zjištěny po vypracování finanční analýzy stavu hospodaření společnosti, ukazuje, že firma má dobré postavení na trhu, navíc v posledních letech značně investuje a neustále si udržuje důvěryhodnost a celkové zdraví, jak je možné vidět v soustavě poměrových ukazatelů.

Po provedení analýzy oborového okolí podniku, kterou jsem sestavil po vytvoření a zodpovězení dotazníku, který byl směřován managementu společnosti, jsou výsledky následné. Rivalita firem působících na daném trhu je vysoká. Dále neexistují k dané výrobě blízké substituty. Hrozbu vstupu nových konkurentů můžeme označit za velmi nízkou. Jako předposlední bod bych rád uvedl, že vyjednávací síla dodavatelů je vůči společnosti podle dotazníku velká, protože převažují, i když o nepatrnou část, kladné odpovědi. Na posledním místě zdůrazním, že vyjednávací pozice odběratelů není značně silná, ale znovu se nejedná o jasně prokazatelný údaj, protože kladných a záporných odpovědí je téměř stejný počet.

Z analýzy SWOT je patrné, že hrozby se týkají zejména boje s konkurencí a jak je zmíněno i v analýze prostředí podniku, tak společnost má strach z povolebního rozdělování moci, protože změna daňového systému by mohla mít neblahé dopady na chod společnosti jako celku. Příležitosti souvisí se strategií nastavenou do budoucnosti, protože firma hodlá expandovat a budovat širší síť i mimo Českou republiku, tak by bylo následně zřejmě nutné výstavba nových provozoven a zajištění ubytování. Nejsilnější stránkou firmy jsou kvalitní zaměstnanci a široký sortiment nabízených služeb. Jako protiklad je zastaralá vybavenost počítačové sítě.

Vzhledem k výše uvedené skutečnosti popsané v posledním paragrafu finanční analýzy bych společnosti doporučil, aby implementovala nový systém na zpracování dat k tvorbě cash-flow, který dopomůže společnosti k zefektivnění produktivity práce a tím pádem i větší ziskovosti.

Na základě provedeného průzkumu zaměstnanců jsem zjistil, že žádná osoba nezastává pozici IT specialisty, a proto kdyby se provedla rekvalifikace některého z méně vytížených pracovníků, který by měl o podobnou práci zájem, tak by se ušetřily náklady spojené s vyhledáváním nové síly. V případě úspěšné realizace implementování nového systému se bude podobný odborník více než hodit.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHU ŘEŠENÍ

Řešení samotného problému ve firmě bude probíhat v několika krocích. Nejprve bude důležité zjistit stav současné počítačové vybavenosti, její struktury a popřípadě možnosti rozšíření. A to zejména z důvodu, aby byly jasné současné možnosti implementace nových pomocníků v každodenní náročné činnosti.

4.1 Technické vybavení

Naší snahou bude co nejvíce využít stávající technické vybavení a vlastních zdrojů a pokud při samotné implementaci zjistíme nedostatky, bude nutné vybavení rozšířit, čímž je jasné, že se vynaložené prostředky promítnou v nákladech.

Hardware pro provoz softwaru – varianta A

Implementace řešení bude probíhat testování, na základě kterého zjistím, zdali je současné hardwarové vybavení dostačující. V případě zjištění nedostatků, použijeme variantu B – nákup nového serveru nebo variantu C - placený hosting serveru.

V návaznosti na testování serveru, provedeme testy pracovních stanic zaměstnanců, kteří se budou zabývat řešením úkolů spojených z prací přes nově koupený software. V případě nevyhovujícího stavu těchto stanic, provedeme nákup nových PC.

Tab. 22: Aktuální stav serveru (Zdroj: autor a management společnosti)

TYP HW	Název HW
Procesor	500Mhz
HDD	40GB
Operační paměť	1GB 133Mhz RAM SDRAM ECC REG. (4x256MB)
Mechanika	CD ROM

Tab. 23: Aktuální stav pracovních PC (Zdroj: autor a management společnosti)

TYP HW	Název HW
Motherboard	NVIDIA nForce 430
Procesor	AMD Sempron 140
Operační paměť	512MB
HDD	80GB
Grafická karta	128MB
	Chladič Primecooler PC-HC5+ Cu
Mechanika	FDD mechanika - 3,5" 1,44MB
	DVD-R/+R
Monitor	Prestigio P371 - LCD 17"
Operační systém	Windows XP

Hardware pro provoz softwaru – varianta B

Tab. 24: Návrh hardwarové konfigurace pracovních PC (Zdroj: www.alfacomp.cz)

Model	Alza TopOffice 530 W7HP	Cena (s DPH)
Sestava	Počítač Intel Core i3 530, chipset Intel H55 Express, RAM 2GB DDR3, Intel HD Graphics, HDD 500GB 7200 otáček, DVD vypalovačka, Windows 7 Home Premium CZ	13 199 Kč
Monitor	LCD monitor černo-stříbrný, 17" LCD, 1000:1, 250cd/m2, 5ms, 1280x1024, otočný, TCO03, DVI	2 699 Kč
		15 998 Kč

Tab. 25: Návrh hardwarové konfigurace serveru (Zdroj: www.alfacomp.cz)

Model	FUJITSU PRIMERGY TX150 S7F	Cena (s DPH)
Sestava	Jednoprocesorový server 1x(1) Intel XEON X3450, 4GB, 2x 6G SAS 300GB 15k/ DVD-RW	47 627 Kč

Hardware pro provoz softwaru – varianta C

Dedikovaný server – placený hosting od společnosti Forpsi, dle aktuální nabídky

Tab. 26: Server od společnosti Forpsi (Zdroj: www.forpsi.cz)

Hardware v základní konfiguraci		
Varianta	VILLA 2.5 RAID 1	
Model hardware	Dell / IBM	
Procesor (CPU)	Intel Xeon 1.6 GHz (Dual Core)	
Paměť (RAM)	1 GB	
Pevné disky (HDD)	2x 160 GB SATA, RAID 1	
Základní ceník		
Zřizovací poplatek	7800 Kč / 9360 Kč	jednorázově
Poplatek za pronájem hardware	2400 Kč / 2880 Kč	měsíčně

Výhody serverhostingu:

- celý výkon serveru pouze pro aplikaci
- zvýšení bezpečnosti aplikace
- nezávislost na poskytovateli webhostingu

- snadná modifikace serverového software, možnost přizpůsobení individuálním požadavkům na systém

4.2 Implementace MIS

Ve finanční analýze společnosti byly zjištěny nedostatky v automatizaci některých zásadních činností firmy jako je tvorba cash - flow. Proto si myslím, že by společnost měla investovat do nového Manažerského informačního systému, aby práce nebyla tak zdlouhavá a časově náročná. Rád bych podrobněji nastínil dvě možné varianty implementace podobného systému. První varianta bude méně finančně náročná, tudíž reálná a druhá varianta bude komplexnější a finančně zatěžující, tudíž ideální pro celkové vyřešení i modernizaci stávající situace společnosti. Samozřejmě je možné přistoupit k pesimistické variantě, kterou je zamítnutí pořízení jakéhokoliv Manažerského informačního systému.

4.2.1 Systém firmy Kegler Consulting s.r.o

Firma Kegler Consulting s.r.o byla založena v roce 1992 a v době svého vzniku se specializovala především na konzultace a poradenství ve výpočetní technice. Kromě toho se zabývala i prodejem publikací a organizací výukových kursů využití výpočetní techniky v manažerské praxi a řízení.

Od poloviny devadesátých let se stále více profilovala jako konzultační společnost v oblasti vnitropodnikového řízení. Na podporu vnitropodnikového řízení se zaměřuje i nadále, přičemž těžiště její činnosti se výrazně posunulo ke controllingu a optimalizaci podnikových procesů. Nabízíme vše, co s tímto dynamicky se rozvíjícím oborem souvisí (poradenství, školení, manažerské informační systémy). V současné době je hlavním cílem pomáhat firmám vytvořit velice kvalitní a přitom finančně nenáročná řešení. Toto řešení si firma může přizpůsobovat měnícím se potřebám.¹⁶

¹⁶ Kegler [online]. 2010. 2003 [cit. 2010-05-20]. Kegler. Dostupné z WWW: <http://www.kegler.cz/index.htm>.

Systém KeFIS – řízení a modelová cash – flow

KeFIS plán slouží k plánování finančních příjmů a výdajů pro zakázku na celou dobu realizace zakázky. Na základě rozpočtu, aktuálního salda a plánu fakturace se tvoří celkový finanční plán vývoje zakázky. Tento plánovaný vývoj dává informace o budoucím vývoji a očekávaném zisku zakázky. Dále tyto informace slouží pro Kefis Model pro výpočet celkového stavu cash - flow celé firmy.

Základní funkce

- V plánovací záložce „externí příjmy“, „externí výdaje“ vkládáme firmy a předpokládané fakturace.
- V plánovací záložce „interní příjmy“, „interní výdaje“ vkládáme předpokládané interní náklady
- V plánovací záložce „mzdy“ vkládáme předpokládané mzdové náklady
- V záložce „plánování příjmů“ můžeme upřesnit příjmy, např. platba části faktury formou zálohy, rozdělení plateb, posunutí plateb oproti původní splatnosti apod.
- V záložce „cash-flow“ konsolidujeme všechny postupy (saldo, plán, DPH) do výhledu cash-flow celé zakázky
- Do sloupce rozpočet je uvedena předpokládaná výše fakturace na vybranou firmu za celou dobu trvání zakázky
- Ve sloupci plán se zobrazuje výše plánu, který je nutno naplánovat
- Plánuje se do týdne, ve kterém bude faktura vystavena
- Sloupec „kontrola“ signalizuje, o kolik je plán oproti požadavku přeplánován nebo podplánován

Plánování příjmů

Po dokončení plánování fakturace je potřeba naplánovat příjmy. V této kartě můžeme naplánovat, jaké budou skutečně platby. V kartách je zobrazen celkový přehled požadavků, plateb, záloh a celkový rozdíl mezi požadavky a platbami.

Rozplánujeme platby tak, jak očekáváme, že platby skutečně přijdou. Kontrola rozdílu pro vybranou společnost musí být 0, což značí, že jsou naplánovány všechny platby podle požadavků. Pokud očekáváte zálohy, pak ty naplánujete na řádek „zálohy“.

Cash - flow

Všechny naplánované hodnoty si můžeme prohlédnout na kartě „cash - flow“ v konsolidované podobě v CZK. Zde vidíme předpokládaný vývoj zakázky včetně interních nákladů a mezd včetně zobrazení grafu vývoje cash – flow.

Model

Program model navazuje na výše uvedený plán. Zde se modelují očekávané úhrady jak u externích příjmů tak i výdajů. Součástí jsou mzdy a další položky, které se týkají cash - flow. Aktualizací těchto programů k danému dni získáváme přehled o stavu cash - flow firmy na 6 měsíců dopředu.

Cena: 200 000 Kč

4.2.2 Systém firmy IPOS – SOFT

Společnost IPOS-SOFT poskytuje stavebním firmám komplexní informační a řídicí systém IPOS využívající provázané zpracování veškerých činností uvnitř stavební firmy ke snižování nákladů s využitím principů procesního nákladového řízení. Informační systém obsahuje výrobní a ekonomickou část, které mohou být dodány i samostatně.¹⁷

¹⁷ *Ipossoft* [online]. 2010. 1992 [cit. 2010-05-20]. Úvodní strana. Dostupné z WWW: <<http://www.ipossoft.cz/>>.

Protože se firma přímo specializuje na stavební firmy, tak jim umožňuje poskytnout lepší a komplexní řešení. Tato řešení slouží k efektivnějšímu zpracování v elektronické podobě veškerých informací a tím dává i možnost zprůhlednit všechny činnosti, které mají co dočinění s realizací staveb v jakékoliv podobě. Zpracování ekonomických i technických informací se centralizuje a tudíž dává možnost měnit současné způsoby řízení. Jedním z hlavních cílů je zjednodušit příliš složité organizační struktury stavební firmy a vyhnout se rizikům, která jsou spojeny se ztrátou kontroly nad danými stavbami či popřípadě společností jako takovou.

Firma IPOS-SOFT spol. s r.o. pracuje s řízením firem ve stavebním odvětví a využívá principů procesního nákladového řízení. Nynější systém IPOS je funkční jediňě v operačním systému Microsoft Windows® a využívá databázi Microsoft SQL Server®. IPOS je určen pro malé či velké stavební společnosti.

Existují dvě možnosti, jak postupovat při implementaci výrobní části řídicího a informačního systému IPOSWin. Buď může být napojen na současný ekonomický systém společnosti, anebo může být poskytnut informační systém jako komplex s ekonomickou částí IPOS-EKO, vyvinutou firmou IPOS-SOFT. Protože společnost SDS EMOST spol. s r.o. nemá možnost, jak napojit systém IPOS, byla by jediná možná varianta koupit celý komplexní systém jako balíček a tudíž zcela nový.

Systém pracuje jako otevřený, což znamená, že dává možnosti komunikace se všemi rozpočtovými a kalkulačními procesy užívanými ve stavebnictví. Rychlá distribuce dat mezi partnery ve výstavbě je důležitým faktorem pro kvalifikované rozhodování, které je firmě dostupné na základě relevantních informací. Systém IPOS zavádí do firmy jasná a pevně daná pravidla a transparentnost toků nákladů v čase. V neposlední řadě podává informace o stavu výrobního programu, spotřebě nákladů i současnému stavu nákladů jak skutečných, tak i budoucích. Všechny informace jsou dány k možnosti sdílení jednotlivým pracovníkům podle jejich zařazení ve společnosti. Lehce ovladatelný, transparentní a přehledně zpracovaný systém IPOS firmě pomůže při uplatnění procesního nákladového řízení. Firma může měnit neadekvátní metody řízení a pružně reagovat na nečekané změny aktuálních podmínek a potřeb.

Systém IPOS

Výrobní část

- Cenové nabídky
- Výrobní kalkulace
- Harmonogram staveb
- Výrobní a stavební fakturace
- Výkazy hospodaření
- Doložení ekonomických výsledků
- Grafické vyhodnocení
- Subdodávky

Ekonomická část

- Finanční účetnictví
- Vnitropodnikové účetnictví
- Skladové hospodářství
- Pokladna, fakturace a banka
- Statistika a daně
- Mzdy a personalistika
- Práce s cizími měnami
- Pohledávky a výkazy DPH
- Zásobování
- Prodej a spotřeba materiálu
- Investiční majetek
- Půjčovna
- Evidence pozemků
- Doprava a mechanizace
- Cestovní příkazy

Cena: v řádech milionů Kč

4.2.3 Vhodné řešení

Právě změna způsobu řízení, kterou přináší nasazení komplexního, informačního a řídicího systému KeFIS je hlavním přínosem implementace nového informačního systému. Pouhá výměna stávajících agend za modernější prostředky, bez vyřešení všech vnitřních vazeb mezi jednotlivými procesy, souvisejícími s realizací staveb, nepřináší stavební firmě požadovaný efekt a bývá velmi často zbytečnou investicí. Komplexní, informace a především jednoduchý přístup ke kterékoliv provázané informaci, potřebné pro kvalifikované rozhodování na všech úrovních řízení od mistra po ředitele, rozhoduje o konečném efektu stavby a to právě software balíček firmy Kegler Consulting s.r.o. přináší za dostupnou cenu, která se dá přímo krýt z bankovního účtu a firma si nemusí žádat o žádný ekonomicky zatěžující bankovní úvěr.

Co se týká hardware vybavení, tak se domnívám, že společnost zatím s velkou nutností nepotřebuje investovat do přestavby nebo koupě nových osobních PC. Daný systém by měl na současném vybavení společnosti fungovat bez sebemenších problémů, takže bych doporučoval zůstat u varianty A.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce podává výpověď o podnikatelském záměru rozvoje společnosti SDS EXMOST spol. s r.o., která se zaměřuje převážně na výstavbu mostních konstrukcí. Mým cílem bylo popsat firmu, zjistit její současnou situaci, pomocí analýz zjistit nedostatky a možnosti společnosti, kde by mohla v budoucnu investovat a v poslední části navrhnout možné řešení, které se dle mého názoru zdá být nejvhodnější pro lepší a zdravější chod společnosti.

Při sestavování analýz podniku jsem přišel na skutečnost, že společnost nemá v dnešní době, kdy každá minuta je drahocenná, podchycenou automatizaci správy údajů v oblasti cash - flow. Co se týče technického vybavení, společnost disponuje zastaralým vybavením v oblasti osobních počítačů, takže doporučuji zmodernizovat vybavení v této oblasti, jak už se jedná o hardware či software požadavky. Proto se mi zdálo relevantní doporučit společnosti SDS EXMOST spol. s r.o. jednu z nabídek mnou vybraných specialistů v oblasti Manažerských informačních systémů, které se na tuzemském trhu vyskytují.

Moje rozhodnutí pro firmu Kegler Consulting s.r.o. nebylo čistě z ekonomických důvodů, ale také proto, že se jeví jako velmi přístupní a flexibilní k požadavkům firmy. Z nabídkového balíčku, kterého je součástí tolik potřebný systém na plánování a kontrolu cash - flow, se společnost může obohatit ve směru úplné automatizace ekonomické a finanční správy dat.

Můj návrh se týká převážně oblasti modernějšího přístupu práce s důležitými daty, které dávají zprávu o úspěšnosti či neúspěšnosti v oboru podnikání společnosti, a proto se pevně domnívám, že by mohli pozitivně ovlivnit fungování společnosti a přinést pozitivní výsledky do zjednodušení, zrychlení a zpřehlednění práce pro konkrétní zaměstnance společnosti.

SEZNAM LITERATURY

- 1) ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT. ČSN ISO 690. *Dokumentace – bibliografické citace (obsah, forma a struktura)*. Praha: Český normalizační institut 1996.
- 2) *Deník veřejné správy* [online]. 2010. 2009 [cit. 2010-05-20]. Veřejný personální management. Dostupné z WWW: <<http://denik.obce.cz/go/clanek.asp?id=6155884/>>.
- 3) FOTR, J. *Jak připravit optimální podnikatelský plán*. Praha: Europa. 1992. ISBN 80-85424-83-5.
- 4) *Ipossoft* [online]. 2010. 1992 [cit. 2010-05-20]. Úvodní strana. Dostupné z WWW: <<http://www.ipossoft.cz/>>.
- 5) *IReferáty*. [online]. 2001. 2006 [cit. 2010-05-20]. Analýza konkurence. Dostupné z WWW: <<http://ireferaty.lidovky.cz/336/3016/Analiza-konkurence-marketingova-informace>>.
- 6) JONÁŠ, Ing. Radek. *Strateg* [online]. 2010. 2007 [cit. 2010-05-20]. Strategie řízení. Dostupný z WWW: <<http://www.strateg.cz/>>.
- 7) *Kegler* [online]. 2010. 2003 [cit. 2010-05-20]. Kegler. Dostupné z WWW: <<http://www.kegler.cz/index.htm>>.
- 8) KEŘKOVSKÝ, M., DRDLA, M. *Strategické řízení firemních informací*. Praha : C.H.Beck, 2003. 208s. ISBN 80-7179-730-8.
- 9) KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. 1.vyd. Brno : Computer Press,a.s., 2007. 216s. ISBN 978-80-251-1605-0.

- 10) KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera*. Praha : Management Press, 2006. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
- 11) KOUKAL, J. *Jirikoukla.com* [online]. 2010. 2004 [cit. 2010-01-28]. Strategie. Dostupný z WWW: <<http://www.jirikoukal.com/strategicke-rizeni/page6.html>>.
- 12) *Podnikatel* [online]. 2010. 2007 [cit. 2010-05-20]. Právní formy podnikání. Dostupné z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/rozjezd/zacinajici-podnikatel/pravni-formy-podnikani/>>. ISSN 1802-8012.
- 13) SÝKOROVÁ, L. a kol.. *Strategický marketing*. 1. vyd. Brno : Ing. Zdeněk Novotný CSc., 2004. 70 s. ISBN 80-7355-017-2.
- 14) VLACH, R. *Na volné noze* [online]. 2010. 2005 [cit. 2010-05-20]. Podnikatelský záměr. Dostupné z WWW: <<http://navolnenoze.cz/blog/podnikatelsky-zamer/>>.
- 15) VYKYPĚL, O. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Brno : VUT, 1992. 172 s. ISBN 80-7179-578-1.
- 16) VYKYPĚL, O., KEŘKOVSKÝ, M. *Strategické řízení*. 5. přeprac. vyd. Brno : Zdeněk Novotný, 2004. 118 s. ISBN 80-7355-013-X.
- 17) WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. 159 s. ISBN 80-7261-075-9.

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Posouzení vyjednávací síly odběratelů (Zdroj: autor a management společnosti)	37
Tab. 3: Posouzení hrozby nové konkurence (Zdroj: autor a management společnosti).....	38
Tab. 5: Posouzení rivality firem na trhu (Zdroj: autor a management společnosti).....	39
Tab. 2: Posouzení vyjednávací síly dodavatelů (Zdroj: autor a management společnosti).....	39
Tab. 6: Stakeholders (Zdroj: autor a management společnosti).....	40
Tab. 7: SWOT (Zdroj: autor a management společnosti)	41
Tab. 8: Vertikální analýza pasiv (Zdroj: autor a management společnosti).....	41
Tab. 9: Vertikální analýza aktiv (Zdroj: autor a management společnosti)	42
Tab. 10: Horizontální analýza aktiv (Zdroj: autor a management společnosti)	44
Tab. 11: Horizontální analýza pasiv (Zdroj: autor a management společnosti).....	44
Tab. 12: Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát (Zdroj: autor a management společnosti) ..	45
Tab. 13: Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát – hospodářského výsledku (Zdroj: autor a management společnosti)	46
Tab. 14: Horizontální analýza výkazu cash-flow (Zdroj: autor a management společnosti)	48
Tab. 15: Ukazatele rentability aktiv a vlastního kapitálu (Zdroj: autor a management společnosti)	49
Tab. 16: Ukazatele rentability aktiv a vlastního kapitálu (Zdroj: autor a management společnosti)	50
Tab. 17: Ukazatele rentability aktiv a vlastního kapitálu (Zdroj: autor a management společnosti)	51
Tab. 18: Ukazatele zadluženosti (Zdroj: autor a management společnosti).....	52
Tab. 19: Analýza rozdílových veličin (Zdroj: autor a management společnosti)	53
Tab. 20: Analýza likvidity (Zdroj: autor a management společnosti).....	53
Tab. 21: Altmanův index finančního zdraví (Z-skóre) (Zdroj: autor a management společnosti)	54
Tab. 22: Index důvěryhodností české firmy (IN05) (Zdroj: autor a management společnosti) ..	56
Tab. 23: Aktuální stav serveru (Zdroj: autor a management společnosti)	60
Tab. 24: Aktuální stav pracovních PC (Zdroj: autor a management společnosti).....	61
Tab. 25: Návrh hardwarové konfigurace pracovních PC (Zdroj: www.alfacomp.cz)	61
Tab. 26: Návrh hardwarové konfigurace serveru (Zdroj: www.alfacomp.cz)	62
Tab. 27: Server od společnosti Forpsi (Zdroj: www.forpsi.cz).....	62

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vertikální analýza pasiv (Zdroj: autor a management společnosti).....	42
Graf 2: Vertikální analýza aktiv (Zdroj: autor a management společnosti).....	43
Graf 3: Horizontální analýza aktiv (Zdroj: autor a management společnosti).....	44
Graf 4: Horizontální analýza pasiv (Zdroj: autor a management společnosti).....	45
Graf 5: Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát (Zdroj: autor a management společnosti)	46
Graf 6: Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát – hospodářského výsledku (Zdroj: autor a management společnosti).....	47
Graf 7: Horizontální analýza výkazu cash-flow (Zdroj: autor a management společnosti).....	48
Graf 8: Ukazatele rentability aktiv a vlastního kapitálu (Zdroj: autor a management společnosti)	49
Graf 9: Ukazatele rentability aktiv a vlastního kapitálu (Zdroj: autor a management společnosti)	50
Graf 10: Ukazatele rentability aktiv (Zdroj: autor a management společnosti).....	51
Graf 11: Ukazatele rentability vlastního kapitálu (Zdroj: autor a management společnosti).....	51
Graf 12: Altmanův index finančního zdraví (Z-skóre) (Zdroj: autor a management společnosti)	55
Graf 13: Index důvěryhodností české firmy (IN05) (Zdroj: autor a management společnosti)..	56

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 -	74
-------------------	----

PŘÍLOHY

Příloha 1 -

